



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II**

**Dottorato di ricerca in “Sanità Pubblica e Medicina  
Preventiva”  
XXIX Ciclo**

***L'evoluzione del Performance Management in  
sanità: il caso del sistema sanitario basco***

**COORDINATORE**  
Prof.ssa Stefania Montagnani  
**TUTOR**  
Prof.ssa Vincenza Esposito

**CANDIDATA**  
Alexandra Caride Balado

## Indice

### Introduzione

#### **CAPITOLO I: CONTROLLO E VALUTAZIONE DELLE *PERFORMANCE* NEI PERCORSI DI RIFORMA DEL SETTORE PUBBLICO: I *FRAMEWORK* DI ANALISI**

1.1 Introduzione.....	8
1.2 Il <i>New Public Management</i> .....	9
1.3 Il <i>Public Value Management</i> .....	13
1.4 Il <i>Neo-Weberian State</i> .....	16
1.5 L'evoluzione delle funzioni di controllo e valutazione.....	18

#### **CAPITOLO II: IL *PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FRAMEWORK***

2.1 Introduzione.....	21
2.2 Il modello <i>Levers of control</i> di R. Simons .....	22
2.3 Il <i>Performance Management System Framework</i> di Otley .....	24
2.4 Il <i>Performance Management System Framework</i> di Otley e Ferreira.....	26
2.4.1 <i>Mission e Vision</i> (Q1).....	27
2.4.2 Fattori critici di successo (Q2) .....	28
2.4.3 Struttura organizzativa (Q3).....	28
2.4.4 Strategie e piani .....	30
2.4.5 Misure chiave di <i>performance</i> (Q5).....	31
2.4.6 <i>Target setting</i> (Q6) .....	31
2.4.7 Valutazione delle <i>performance</i> (Q7).....	32
2.4.8 Sistema di ricompense (Q8) .....	33
2.4.9 Flussi, sistemi e reti informative (Q9).....	34
2.4.10 Utilizzo dei sistemi di misurazione e gestione delle <i>performance</i> (Q10) .....	35
2.4.11 Cambiamento dei sistemi di misurazione e gestione delle <i>performance</i> (Q11).....	36
2.4.12 Forza e coerenza (Q12) .....	36

#### **CAPITOLO III: IL *PERFORMANCE MANAGEMENT* NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

3.1 Introduzione.....	38
3.2 La <i>performance</i> e il <i>Performance Management</i> in ambito pubblico .....	39

## **CAPITOLO IV: IL *PERFORMANCE MANAGEMENT* IN SANITA'**

4.1 Introduzione.....	51
4.2 L'Evoluzione del sistema di gestione delle risorse umane.....	52
4.3. Le pratiche di HRM in sanità .....	55
4.3.1 La formazione .....	56
4.3.2 Le opportunità di sviluppo professionale .....	58
4.3.3 La partecipazione nel processo decisionale .....	60
4.3.4 La comunicazione .....	62
4.4. Il PM in ambito sanitario.....	63

## **CAPITOLO V: LA METODOLOGIA DELLA RICERCA: IL *CASE STUDY***

5.1. Introduzione.....	67
5.2. Revisione della letteratura .....	68
5.3. Definizione e finalità del <i>case study</i> .....	69
5.3.1 Tipologie di <i>case study</i> .....	71
5.4. Metodologia della ricerca adottata .....	73

## **CAPITOLO VI: IL *PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM* DELL'OSI BARRUALDE-GALDAKAO**

6.1. Introduzione.....	76
6.2. L'evoluzione del modello di <i>governance</i> dell'OSI <i>Barrualde-Galdakao</i> .....	77
6.3. L'OSI <i>Barrualde-Galdakao</i> e il suo ambiente .....	79
6.3.1. Elementi esterni.....	80
6.3.2. Elementi interni.....	82
6.3.2.1. Struttura organizzativa e modello di <i>governance</i> .....	82
6.3.2.2. Dimensione strategica, <i>leadership</i> e sistemi di ricompensa .....	83
6.4. Analisi e interpretazione del <i>Performance Management System</i> dell'OSI <i>Barrualde-Galdakao</i> .....	84
6.5. Riflessioni conclusive.....	88

<b>Bibliografia .....</b>	<b>92</b>
---------------------------	-----------

## Introduzione

I dibattiti scientifici e le esperienze manageriali sul tema della gestione strategica delle risorse umane riservano uno spazio di particolare rilievo ai sistemi di valutazione del personale. In qualsivoglia ambito lavorativo, di natura pubblica o privata, la valutazione dei comportamenti e dei risultati conseguiti dai lavoratori assolve a diverse funzioni vitali per il governo efficace dell'organizzazione.

Nel corso degli ultimi decenni la scienza organizzativa ha dato un importante contributo allo sviluppo di diversi approcci alla valutazione delle *performance*. In particolare, nei primi modelli teorici affermatasi negli anni 50 e 60 del secolo scorso, la valutazione aveva un focus specifico nel merito individuale (letteralmente *Merit Rating*); essa era finalizzata alla rilevazione e misurazione del contributo fornito dal dipendente all'organizzazione esclusivamente in termini di comportamenti osservabili, abilità, competenze e caratteristiche personali, ma non in termini di *performance* raggiunte.

A metà degli anni 60, quindi, questo approccio alla valutazione entra in crisi; come sostenuto da *Peter Drucker*, una valutazione delle *performance* basata sui comportamenti che rimandano alle potenzialità degli individui, ma che trascura la misurazione dei risultati raggiunti non è in grado di sostenere un'efficace e moderna azione manageriale. Sotto questa spinta critica, all'inizio degli anni 70, si sono implementati metodi di valutazione per obiettivi o più comunemente conosciuti come *Management By Objectives (MBO)*. Il sistema *MBO* si caratterizzava per non soffermarsi sulle competenze dei dipendenti, ma sui risultati raggiunti da essi a fronte degli obiettivi aziendali prestabiliti. Questo metodo di valutazione si soffermava, principalmente, sulla valutazione dei risultati quantitativi tralasciando l'importanza di quelli qualitativi. Dai limiti stessi del *MBO* è emerso successivamente un approccio definito *Performance Appraisal*, attraverso il quale si promuove una valutazione più attenta ai compiti lavorativi dei dipendenti letti in una dimensione temporale più ampia e in un modo più compiuto. Nei modelli più diffusi di valutazione tuttavia sussistevano alcuni limiti ed errori di impostazione evidenti come, ad esempio, quello di non proporre una valutazione *on-going* lungo l'intero arco lavorativo di riferimento, ovvero, non prendere l'utilizzo dei *feedback* ottenuti per formare i dipendenti e migliorare le loro capacità di raggiungere gli obiettivi organizzativi. Si è affermato

così, alla fine degli anni 80, un nuovo costrutto teorico e metodologico alla valutazione, il *Performance Management System (PMs)* inteso come processo di misurazione e valutazione *on-going* delle *performance* individuali, organizzative e dei *team*.

Originariamente i sistemi di *Performance Management* sono stati praticati ed osservati soprattutto nelle organizzazioni operanti nel settore privato; negli ultimi decenni, tuttavia, l'efficacia e l'equità della valutazione delle risorse umane è divenuto un tema centrale nei dibattiti e nei confronti anche tipici del settore pubblico.

Negli anni ottanta e novanta del secolo scorso, infatti, al fine di accrescere i livelli di efficienza e di efficacia nel loro operato, le Pubbliche Amministrazioni (PA) di tutto il mondo, hanno intrapreso riforme volte alla modernizzazione e al recupero di efficienza e di efficacia della loro azione. A stimolare questo processo di valorizzazione della dimensione aziendale delle PA è stata la valutazione maturata sui fallimenti e le criticità del modello burocratico. Quest'ultimo, è entrato in crisi, non per il naturale ricorso alle regole come principale strumento di governo delle relazioni di lavoro e di quelle con l'esterno, bensì per il mancato utilizzo di forme di coordinamento più moderne e diverse dalla standardizzazione e dalla gerarchia, incapaci di adattarsi ad un contesto più complesso e mutevole (Perrow, 1973; 1977).

Le inefficienze del modello burocratico hanno portato, così, alla ricerca di nuove soluzioni che permettessero di rendere i sistemi pubblici più efficienti e flessibili. La ricerca dell'efficienza è proseguita, così, attraverso processi di riforma che, in un primo momento, hanno innovato, attraverso l'introduzione della managerialità, la funzione amministrativa aziendale di tutti i settori di erogazione di servizi pubblici, tra cui il sistema sanitario. Dunque, l'introduzione della managerialità ha implicato l'implementazione non solo di strumenti e principi caratteristici delle imprese private, ma anche la necessità di passare ad un *management* pubblico di tipo imprenditoriale fondato su una maggiore decentralizzazione del potere (Boris, 1994; Ferlie *et al.*, 1996), una maggiore autonomia gestionale (Dunleavy e Hood, 1994), la diffusione di una cultura manageriale, l'introduzione di una nuova etica del servizio pubblico basata sull'orientamento verso il mercato e, infine, l'implementazione di adeguati sistemi di controllo, misurazione e valutazione delle *performance*.

Per quanto riguarda i sistemi di controllo gestionale, essi assumono una particolare rilevanza per la crescita e il successo aziendale giacché permettono ai manager, nei vari livelli, di accertarsi che la gestione si stia svolgendo in condizioni di efficienza ed

efficacia, tali da permettere la creazione del denominato “valore pubblico”. La creazione di quest’ultimo dipenderà, principalmente, dal modo in cui si soddisfano le aspettative e gli interessi dei principali *stakeholder* dell’organizzazione. L’ambiente in cui operano le organizzazioni pubbliche è costituito da innumerevoli *stakeholder* e quindi, si è di fronte ad uno scenario in cui le attese in termini di creazione di valore da parte delle PA sono “multidimensionali”, giacchè sono molteplici sia i soggetti, che le attese alla soddisfazione dei bisogni che essi manifestano. Pertanto, i sistemi di controllo gestionale, si devono fondare sull’analisi del contesto sociale e di quello organizzativo per capire quali siano i cambiamenti necessari da sperimentare nell’organizzazione (Broadbent & Laughlin, 2009) e quindi, garantire la creazione di “valore pubblico”. A tal proposito, i parametri e gli indicatori di *performance* non devono solamente essere solidi (dal punto di vista tecnico) e funzionali, ma anche legittimati dai diversi utilizzatori. Si richiede, quindi un valido sistema di *performance measurement* che consenta di affrontare la multidimensionalità delle aspettative delle parti interessate, per arrivare ad un sistema di *performance management* (PMs), ovvero, ad una loro più complessa gestione. Sotto questa ottica, misurare e valutare la *performance* significa, quindi, considerare le modalità di utilizzo delle risorse, la corrispondenza tra attività svolte ed *output* ottenuti in termini di quantità e qualità delle prestazioni erogate e, infine, l’impatto di lungo termine che l’azione amministrativa ha prodotto sulla collettività di riferimento, cioè, la creazione o meno di valore pubblico.

Dunque, i PMs, intesi come elementi centrali oltre che obbligatori dei sistemi manageriali di governo delle organizzazioni pubbliche, mirano alla progettazione ed implementazione di strumenti idonei alla determinazione, controllo e valutazione, gestione dei risultati aziendali (*output e outcomes*) e delle sottostanti modalità impiegate per il loro raggiungimento (Cosenz, 2011) al fine di effettuare, nel caso in cui fosse necessario, positivi cambiamenti nella cultura organizzativa, nei sistemi direzionali e nei processi operativi (Amaratunga e Baldry, 2002).

La rappresentazione delle caratteristiche di *design* che questi sistemi manageriali assumono in specifici contesti operativi, sono utili all’interpretazione delle funzionalità che il *management* intende attribuire ad essi e dei particolari contributi che da essi si attendono sul tema dell’innovazione organizzativa.

La letteratura esistente, infatti, indaga le diverse potenzialità dei PMs come strumento per a) il controllo strategico; b) la motivazione dei lavoratori; c) la valorizzazione delle

loro competenze e dei loro meriti; d) il supporto ai processi di *Knowledge Creation e Knowledge Sharing*.

Il presente lavoro di tesi si pone, dunque, l'obiettivo di studiare i diversi modelli teorici, aventi ad oggetto la modernizzazione della PA, così come gli approcci manageriali alla valutazione delle *performance* nel settore sanitario, cioè, la valutazione dei processi e dei risultati ottenuti dalle strutture ospedaliere relativamente ai servizi sanitari erogati. In tale ottica, l'analisi e l'interpretazione dei diversi approcci manageriali alla valutazione delle *performance*, sarà condotta, utilizzando il metodo del *case study*, attraverso il quale si analizzerà in modo dettagliato il sistema attuato in una struttura sanitaria pubblica riguardante il sistema sanitario nazionale spagnolo, l'OSI *Barrualde-Galdakao* (Paesi Baschi).

Al fine di perseguire gli obiettivi di studio illustrati, la tesi è stata articolata in sei capitoli.

Il primo capitolo si concentra sull'analisi, nel dettaglio, dei *framework* teorici aventi ad oggetto la modernizzazione della PA (*New Public Management* (NPM) (Wilenski 1988; Pollitt, 1990; Cohen et al., 1999; Clarke e Clegg, 1999; Dent e Barry, 2004; Adcroft e Willis 2005; O'Flynn 2005a; Stoker 2006), *Public Value Management* (PVM) (Moore, 1995; O'Flynn 2005) e *Neo Weberian State* (NW) (Pollitt e Bouckaert, 2004; Drechsler and Kattel, 2008; Lynn, 2008)), evidenziando le applicazioni pratiche di ciascun filone preso in studio. Con il rinnovamento della PA sperimentato negli anni ottanta e novanta dal secolo scorso, si passa da criteri di responsabilizzazione formale (sugli atti e procedimenti amministrativi) a logiche di responsabilizzazione sostanziale (sui risultati). La responsabilizzazione sui risultati, quindi, rileva l'importanza dell'introduzione di nuovi modelli gestionali caratterizzati per essere improntati sui principi di efficienza nell'impiego delle risorse, sull'efficacia nel soddisfacimento dei bisogni in relazione alle finalità istituzionali affidate e sull'economicità.

Il secondo capitolo si sofferma sull'importanza della implementazione di efficienti ed efficaci sistemi di controllo gestionale, capaci di garantire la creazione del denominato "valore pubblico." Più nel dettaglio questo capitolo focalizza l'attenzione, inizialmente, sull'analisi dei modelli proposti da Simons (1995) e Otley (1999), due dei *framework* di riferimento all'interno degli studi sul sistema di controllo manageriale che sono assurti a punti di riferimento per ulteriori sviluppi teorici, quali il *Performance Management System Framework* teorizzato posteriormente da Otley e

Ferreira (2002). Una volta descritte e analizzate le proprietà dei modelli considerati precursori del nuovo approccio al modello organizzativo, l'attenzione ricadrà sull'analisi del modello proposto per Otley e Ferreira, noto come *Performance Management System Framework*, che, sopperendo alle criticità dei modelli analizzati in precedenza, mette a fuoco gli elementi chiave da tenere in considerazione in sede di progettazione e messa in opera di un sistema di misurazione e valutazione delle *performance*.

Successivamente, il terzo capitolo indaga sugli elementi che possono incidere sul corretto funzionamento del *Performance Management* di un'organizzazione appartenente al settore pubblico e aiuta, quindi, a capire i motivi per cui i sistemi di gestione delle prestazioni, possono essere più o meno efficaci nel soddisfacimento dei bisogni dei loro *stakeholders*. E' proprio dalla modalità di funzionamento del binomio politica-amministrazione che deriva un notevole impatto sulla gestione delle aziende pubbliche e sulla loro capacità di soddisfare i bisogni della collettività di riferimento mediante un uso efficace delle risorse a disposizione. Si conclude il capitolo analizzando l'applicabilità del modello proposto da Otley e Ferreira (2009) come modello di riferimento per la progettazione e messa in opera dei sistemi di misurazione e gestione delle *performance* nelle organizzazioni pubbliche.

Il quarto capitolo, evidenziando le pratiche HR più rilevanti nel settore sanitario, indaga su come, attraverso un efficace sistema di *Performance Management* mirato alla gestione delle risorse umane, sia possibile migliorare le *performance* organizzative e garantire, quindi, la creazione di valore pubblico. Se da un lato l'individuo è sollecitato a fronteggiare e ad accogliere le tensioni legate ai continui cambiamenti, dall'altro è proprio la persona, individualmente o in gruppo, a poter attivare un processo di trasformazione e innovazione tramite le proprie risorse. Diventa necessario, dunque, implementare delle relative pratiche di gestione e di sviluppo delle risorse umane, il cui impatto permetta di incrementare il *work engagement* dei professionisti sanitari e di conseguenza, garantire in maniera più efficiente ed efficace il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, migliorando la sicurezza e la qualità delle cure erogate ai principali *stakeholder* dell'organizzazione.

Il quinto capitolo è dedicato alla metodologia di ricerca impiegata nel presente lavoro – il *case study*-. Le dinamiche di cambiamento sperimentate nell'ambiente imprenditoriale, hanno messo in discussione i tradizionali modelli esplicativi, generando la comparsa di nuovi modelli descrittivi ed esplicativi che potessero,



attraverso il contatto con l'oggetto di studio, generare spiegazioni adatte alle nuove realtà. Le aziende si trasformano costantemente in risposta ai cambiamenti dell'ambiente che le circonda, ovvero, quei cambiamenti che avvengono nelle normative, nelle preferenze dei consumatori o anche con l'introduzione di nuove tecnologie. Come risultato di questo processo di trasformazione, le teorie che spiegano il comportamento delle organizzazioni perdono facilmente il loro peso, in modo tale che devono essere validate nella realtà del contesto in cui operano. In particolare, la scelta del *case study* come metodologia di ricerca impiegata, si deve, principalmente, al fenomeno preso in studio in questa ricerca e quindi, al tipo di domande che sono state poste per affrontare l'argomento in questione.

Infine nel sesto capitolo, si procede ad analizzare ed interpretare le caratteristiche e le funzionalità del *Performance Management System* (PMS) implementato in una delle dodici OSI di più recente formazione in *Euskadi*, ovvero, nel Sistema Sanitario Basco: l'OSI *Barrualde-Galdakao*. La scelta dell'OSI *Barrualde-Galdakao* come organizzazione di riferimento per lo studio del fenomeno oggetto della ricerca, si deve, principalmente, alla sua recente formazione in *Euskadi* come nuovo modello di assistenza sanitaria, volto a rispondere in maniera più efficiente ed efficace ai bisogni sanitari dei suoi principali *stakeholders*.

Prima di inoltrarsi nella trattazione dei capitoli, si considera necessario ringraziare la collaborazione dell'OSI *Barrualde-Galdakao* nello sviluppo del presente lavoro di ricerca. In particolare, un ringraziamento speciale va al Dott. David Cantero González con cui ho avuto modo di esplorare, grazie ai costanti colloqui e scambi di idee, l'attuale sistema di misurazione e gestione delle *performance* dell'OSI *Barrualde-Galdakao*.

Vorrei, inoltre, esprimere la mia gratitudine, in maniera del tutto speciale, al prof. Riccardo Mercurio che mi ha sempre seguito e supportato nei miei percorsi professionali, in particolare, in questo dottorato. I suoi preziosi insegnamenti e consigli, per me indispensabili in questi ultimi anni, mi hanno fatto crescere tanto sia a livello professionale che personale.

Devo altresì ringraziare la prof.ssa Vincenza Esposito, che mi ha guidato in questo percorso di dottorato e che ha mostrato una costante disponibilità ed interesse al mio lavoro di ricerca.

Un ringraziamento speciale è rivolto al prof. Manel Peirò, che mi ha accolto durante il periodo di *visiting* presso l'ESADE *Business School* a Barcellona e che mi ha guidato con il suo prezioso e indispensabile supporto nello sviluppo del caso di studio.

Finalmente, la mia più grande gratitudine va ai tre pilastri più importanti della mia vita: Francesco, Patrizia e la mia famiglia. Senza il loro sostegno non ce l'avrei mai fatta.

# **CAPITOLO I: CONTROLLO E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NEI PERCORSI DI RIFORMA DEL SETTORE PUBBLICO: I *FRAMEWORK* DI ANALISI**

## **1.1 Introduzione**

L'evoluzione dei modelli organizzativi sperimentati negli ultimi decenni nelle pubbliche amministrazioni europee affonda le sue radici nella volontà di promuovere e sostenere una cultura organizzativa fondata nella valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'azione pubblica, intesa come leva per cambiamenti più incisivi e proficui.

A stimolare questo processo di valorizzazione della dimensione aziendale delle pubbliche amministrazioni (da ora PA) è stata la valutazione maturata sui fallimenti e le criticità del modello burocratico. Quest'ultimo, è entrato in crisi negli anni ottanta e novanta del secolo, non per il naturale ricorso alle regole come principale strumento di governo delle relazioni di lavoro e di quelle con l'esterno, bensì per il mancato utilizzo di forme di coordinamento più moderne e diverse dalla standardizzazione e dalla gerarchia, incapaci di adattarsi ad un contesto più complesso e mutevole (Perrow, 1973). Un contesto che muta costantemente, ponendo al settore pubblico "questioni organizzative" nuove e diverse, e che non garantisce più stabilità, ma piuttosto chiede di mutare e adattarsi alle esigenze contingenti e ai bisogni sempre crescenti di gestione. Le inefficienze del modello burocratico hanno portato, dunque, alla ricerca di nuove soluzioni che permettessero di rendere i sistemi pubblici più efficienti e flessibili. La direzione di tale ricerca è stata identificata nel principio di "aziendalizzazione" delle PA, che fin dall'inizio ha generato tensioni e conflitti interpretativi. Se da un lato a tale concetto poteva essere ricondotta una essenziale ricerca di soluzioni e metodi organizzativi "di successo", già sperimentati nei contesti pubblici, dall'altro in esso è stata da molti letta l'intenzione di snaturare l'azione pubblica e di minare alle fondamenta il ruolo del pubblico nei contesti economici ma anche in quelli sociali.

La ricerca dell'efficienza è proseguita, così, attraverso processi di riforma che, in un primo momento, hanno innovato le logiche manageriali di tutti i settori di erogazione di servizi pubblici: organizzazioni governative e non governative, amministrazioni regionali e locali, istituti di istruzione superiore, organizzazioni sanitarie, sistemi di

giustizia penale, forze dell'ordine, professioni legali, così come organizzazioni per servizi professionali (McAuley *et al.*, 2000; Kirkpatrick *et al.*, 2005). E' stato realizzato un processo vasto e tumultuoso di cambiamenti, sperimentato tanto nelle nazioni occidentali industrializzate, quali il Regno Unito e l'Europa continentale, gli Stati Uniti e Canada, Australia e Nuova Zelanda (Mascarenhas, 1993; Pina e Torres, 2003; Torres, 2004), come in altri paesi industrializzati e in via di sviluppo appartenenti ai continenti asiatico e africano (Haque, 1999; Sarker, 2005; Lee e Haque, 2006).

L'introduzione di tali "ondate" di riforma emerse a livello internazionale per il superamento del paradigma *weberiano* e quindi, per la modernizzazione della PA, trovano riscontro nei paradigmi degli studi organizzativi definiti *New Public Management* (NPM) (Wilenski 1988; Pollitt, 1990; Cohen et al., 1999; Clarke e Clegg, 1999; Dent e Barry, 2004; Adcroft e Willis 2005; O'Flynn 2005a; Stoker 2006), *Public Value Management* (PVM) (Moore, 1995; O'Flynn 2005) e *Neo Weberian State* (NW) (Pollitt e Bouckaert, 2004; Drechsler and Kattel, 2008; Lynn, 2008).

Nel presente capitolo ci soffermeremo ad analizzare nel dettaglio i *framework* teorici di riferimento al fine di evidenziare le applicazioni pratiche di ciascun filone di studio.

## 1.2 Il *New Public Management*

Come accennato in precedenza, il *New Public Management* (NPM) (più comunemente conosciuto come processo di aziendalizzazione delle PA) è emerso in contrapposizione alle inefficienze del paradigma burocratico (Stoker, 2006). Nell'articolazione di questo paradigma all'inizio degli anni 90, Hood (1991) individuò gli elementi concettuali (o *doctrinal components*) che caratterizzano il paradigma:

- a. la grande importanza attribuita al *management* professionale;
- b. l'introduzione di esplicite misure di *performance*;
- c. la grande attenzione verso i risultati, in particolare in termini di *output*;
- d. la tendenza a disaggregare le unità operative nelle Amministrazioni Pubbliche;
- e. l'enfasi sulla concorrenza nel settore pubblico;
- f. l'impiego di pratiche di *management* di stile privatistico nelle PA;
- g. La disciplina e la parsimonia nell'uso delle risorse.

Questi elementi caratterizzanti il NPM, assemblati e miscelati secondo le circostanze specifiche, sembrano essere legati ad altri quattro *megatrends* (Hood, 1991; O'Flynn,

2007), quali: 1) i tentativi di rallentare o invertire la crescita dei governi nell'economia e, dunque, in termini di spesa pubblica e di dotazione di personale; 2) lo spostamento verso la privatizzazione o quasi-privatizzazione dei servizi pubblici, con un'enfasi rinnovata sul concetto di "sussidiarietà" nella loro fornitura; 3) lo sviluppo dell'automazione, particolarmente nelle tecnologie dell'informazione, nella produzione e nella distribuzione dei servizi pubblici; 4) lo sviluppo di programmi di internazionalizzazione, focalizzati sempre di più su questioni generali di gestione pubblica.

Sei anni più tardi di quanto evidenziato da Hood (1991), Jones L. L. e Thompson F. (1997) hanno riassunto le caratteristiche che definiscono il NPM, attraverso il modello delle cinque "R": 1) *ristrutturare*, ovvero, eliminare dall'organizzazione tutto quello che non contribuisce al valore del servizio prodotto; 2) *riprogettare*, cioè, riconfigurare le attività piuttosto che adottare soluzioni marginali; 3) *reinventare*, ossia, sviluppare nuove modalità di erogazione dei servizi; 4) *riallineare*, ovvero, armonizzare la struttura organizzativa e la strategia; 5) ed infine, *ripensare*, accelerando i processi di analisi e *feedback*.

Le idee sottese al nuovo modello del NPM innovano la PA, sostituendo le tre "C" del modello burocratico – condotta, codice etico e cultura- con le tre "E" (Samier, 2005) - efficienza nell'impiego delle risorse, efficacia nel soddisfacimento dei bisogni in relazione alle finalità istituzionali affidate ed economicità- trasferendo, quindi, nel settore pubblico logiche di gestione tipiche del settore privato.

Pertanto, il *focus* principale del NPM (Groot, Budding, 2008) è l'idea che le tecniche manageriali (Hughes, 2006) del settore privato e i tipici valori di efficienza, efficacia, e di responsabilità dei risultati (Capano, 2003) possano essere utilmente trasposti nel settore pubblico, generando percorsi virtuosi di sviluppo organizzativo (Gnan *et al.* 2009). In maniera più stringente, il filone del NPM, si concentra da vicino sulla necessità di ridurre, oppure di eliminare anche su di un piano concettuale, le distinzioni tra gestione "privata" e gestione "pubblica", in maniera tale che i manager pubblici siano sostanzialmente assimilabili ai manager privati (Pollitt C., Bouckaert G., 2000) per quanto riguarda lo spirito di imprenditorialità, l'orientamento ai profitti e il collegamento alle esigenze e agli interessi dei loro *stakeholder*. In questo inquadramento, un ruolo fondamentale è svolto dalle competenze professionali e dai sistemi gestionali (Osborne *et al.*, 1992).

L'idea di base del NPM è, dunque, quella di rendere le organizzazioni del settore pubblico e le persone che lavorano in esse, molto più *business-like* e *market-oriented*, ovvero, l'obiettivo primario del NPM è quello di dare alle organizzazioni del settore pubblico un nuovo orientamento, incidendo così profondamente sul loro modo di operare (Diefenbach, 2009). Come sostiene Karp (2005), le organizzazioni del settore pubblico, devono cambiare per adattarsi e reagire al contesto esterno che le circonda, poiché solo in questo modo potranno avere successo. In altre parole, una maggiore consapevolezza da parte delle organizzazioni del settore pubblico sui cambiamenti emersi nell'ambiente in cui operano e una maggiore reattività ad essi, potrebbero contribuire a migliorare il loro funzionamento e quindi, a garantire il loro successo. In tale ottica, un orientamento verso il mercato, potrebbe aiutare ad adeguare i servizi offerti ai requisiti richiesti; un orientamento verso gli *stakeholder*, potrebbe contribuire ad un accrescimento dell'*accountability*; mentre, un orientamento verso i clienti, potrebbe migliorare la qualità dei servizi offerti.

Dunque, per introdurre la managerialità nelle aziende pubbliche è necessario non solo implementare strumenti e principi caratteristici delle imprese private, ma è soprattutto necessario un passaggio ad un *management* pubblico di tipo imprenditoriale e non più basato su modelli organizzativi e su logiche di tipo burocratico. Ciò avviene attraverso: la decentralizzazione del potere (Borins, 1994; Ferlie et al., 1996), la maggiore autonomia gestionale (Dunleavy e Hood, 1994), l'introduzione di sistemi di misurazione, controllo e valutazione delle *performance*, la diffusione di una cultura manageriale e, infine, come accennato in precedenza, una nuova etica del servizio pubblico basata sull'orientamento verso il mercato, gli *stakeholder* e i clienti.

I tentativi di applicazione pratica dell'approccio del NPM, tuttavia, hanno dato vita ad una serie di sonanti fallimenti. L'eccesso di enfasi posto sulle conseguenze positive dell'introduzione degli elementi privatistici, ha portato, a una "cattiva" applicazione della riforma.

Nello specifico, con il NPM si afferma l'attenzione al concetto di *value for money*, ovvero, all'esigenza di valorizzare anche in termini economici i prodotti dell'azione pubblica (servizi) o, come altri hanno criticato, di "mercificare i servizi" (Adcroft e Willis, 2005). In questo modo, con l'introduzione di questo principio, e della conseguente esposizione a forme di "mercato per l'offerta pubblica" si produce indubbiamente un spinta all'innalzamento della qualità dei servizi pubblici per i consumatori che hanno già una certa capacità di spesa, ma si penalizzano gli altri che,

a secondo delle loro condizioni economiche, godevano, ad esempio, di agevolazioni per usufruire di tali servizi. I servizi pubblici sono “diritti universali e devono essere forniti a prescindere della gravità, della necessità, costo o capacità di pagare dell’utente”; negare questa circostanza significa minare l’etica delle “prestazioni dei servizi rese sulla base delle necessità dell’utente” a vantaggio di quella delle prestazioni rese “sulla base della capacità di pagare degli utenti” (Kirkpatrick et al., 2005, p. 46). Nonostante le riforme prodotte adottando il paradigma del metodo manageriale siano state indirizzate principalmente ad ottimizzare l’impiego delle risorse pubbliche per soddisfare i bisogni dei cittadini, hanno in molti casi comportato una riduzione o addirittura la distruzione di altri valori considerati imprescindibili.

Un ulteriore aspetto critico del NPM, quindi, è stato proprio l’invocato orientamento verso gli *stakeholder*. Seppure nell’approccio originario gli studiosi riuniti in tale paradigma affermino l’importanza di ispirare i propri modelli organizzativi all’interazione costante con una serie di *stakeholder* interni ed esterni e sostengano la necessità di affrontare il tema della gestione dei loro interessi in equo modo, le esperienze concrete in tal senso differiscono in modo significativo (Johnson et al., 2006). In particolare, le analisi condotte sulle più significative esperienze di riforma ispirata al NPM evidenziano una sensibilità marcata al raggiungimento degli obiettivi e dei requisiti ritenuti positivi da parte degli *stakeholder* più influenti -il governo o gli enti finanziatori-, a discapito degli interessi degli *stakeholder* meno potenti- di solito i cittadini.

Una conseguenza significativa e ricorrente di questo atteggiamento da parte dei soggetti che hanno governato il cambiamento delle PA nel solco del NPM è stato lo sviluppo di sistemi di misurazione delle *performance* focalizzati prevalentemente, se non in modo quasi esclusivo, sull’efficienza e la produttività, i costi e le *performance* tecniche (Pollit, 1990; Kirkpatrick et al., 2005), ovvero, su aspetti quantitativi, e che trascuravano quelli qualitativi come ad esempio lo sviluppo del capitale umano, sociale ed organizzativo (cioè, competenze e conoscenze, forme di cooperazione, la condivisione della conoscenza e lo sviluppo), l’equità, la qualità della vita, la sicurezza, il *commitment*, la fiducia, la creatività, l’innovazione, l’impatto sociale o l’utilità delle iniziative intraprese (Wilenski, 1988; Pollitt 1990; Diefenbach, 2004; Michael, 2005; Kirkpatrick et al., 2005). Tutti questi aspetti sono stati svalutati, dipinti come non rilevanti, ignorati o trattati come vincoli e ostacoli che le organizzazioni dovevano superare.

Come conseguenza dei fallimenti descritti, si è avuta l'affermazione di un nuovo paradigma di studi sul cambiamento delle PA: il *Public Value Management* (PVM) che ha tentato di affermarsi in modo complementare al NPM, attraverso l'aggiunta di nuovi principi e applicazioni pratiche.

### **1.3 Il *Public Value Management***

Il concetto di valore pubblico è oggi saldamente al centro dell'attenzione di manager e responsabili delle politiche pubbliche in ogni contesto istituzionale e socio-politico. Come già accennato, il nuovo paradigma del *Public Value Management* (PVM) si afferma soprattutto approfondendo le inefficienze soppravvenute del NPM, il quale con la sua forte vocazione alla razionalizzazione dei modelli organizzativi e al perseguimento dei risultati (Williams & Shearer, 2011), aveva spesso determinato le condizioni per miglioramenti sostanziali di efficienza senza corrispondenti progressi nella creazione di valore pubblico (Hinna, 2006).

Questo cambiamento paradigmatico, quindi, comporta uno spostamento dell'attenzione sui risultati e sull'efficienza verso un più ampio obiettivo di creazione di valore pubblico (O'Flynn, 2007; Pollitt, 1995); ovvero, l'attenzione degli obiettivi organizzativi è rivolta verso l'esterno, agli *outcome* (ossia agli impatti sociali) e alla fiducia pubblica. Si tratta di "un approccio globale orientato a riflettere sul *management* pubblico e sul miglioramento continuo dei servizi pubblici" (Constable et al. 2008). Dunque, con questo nuovo approccio, si pretende, principalmente, di ridefinire il ruolo dei manager all'interno della sfera pubblica (O'Flynn, 2007; Kelly et al., 2002; Moore, 1995) al fine di garantire che essi non sfruttino semplicemente le risorse in vista della realizzazione degli obiettivi prefissati, ma che possano creare, parallelamente a ciò, il denominato valore pubblico.

Il concetto di valore pubblico è ampio in ragione della natura soggettiva e multidimensionale che lo differenzia dal valore privato, più focalizzato sulla ricerca del profitto. In merito al concetto stesso di valore pubblico, sono emerse tra gli studiosi divergenze rilevanti nei loro approcci.

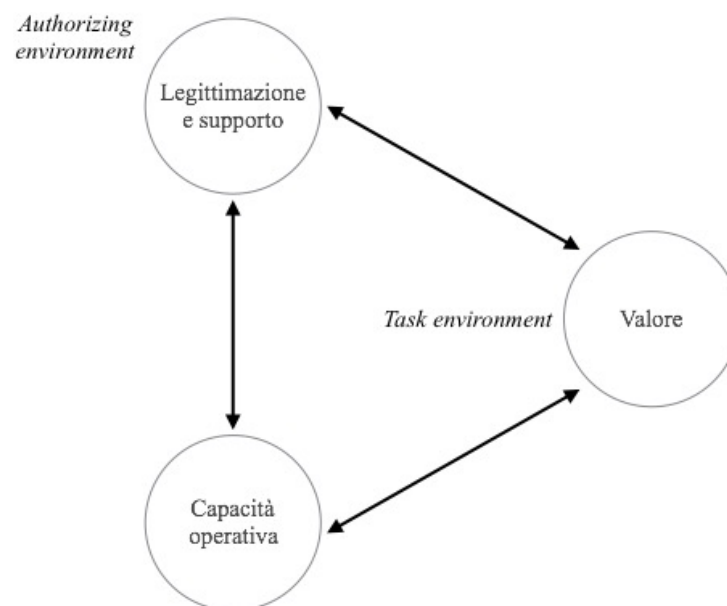
Per Moore (1995), precursore del modello di ricerca di valore – lo *Strategic Triangle*, il ruolo svolto dal manager pubblico è centrale per garantire la creazione di valore, poiché egli non è più un semplice esecutore delle scelte politiche, ma è uno stimolatore



e regolatore dei rapporti d'interazione con i suoi *stakeholder*. Per questa ragione, identifica tre variabili fondamentali di creazione di valore (*Figura 1*):

- legittimazione e supporto all'azione pubblica da parte di tutti gli *stakeholder* interni ed esterni all'organizzazione che mettono a disposizione risorse finanziarie, consenso e sostegno (*Legitimacy & Support*);
- capacità operativa dell'organizzazione necessaria ad ottenere gli obiettivi attesi (*Operational Capabilities*) (Moore, 1995; Moore & Khagram, 2004; Alford & O'Flynn, 2009);
- valore prodotto nei confronti del sistema economico di riferimento, che si materializza nella produzione di risultati oggettivamente validi per gli *stakeholder* (*Public Value*).

**Figura 1: Il “triangolo strategico” di Moore**



Fonte: Adattamento da Moore, M. (1995)

Alla luce di questi tre *driver* identificati da Moore (1995), emerge l'importanza dei processi produttivi, identificati all'interno delle capacità operative, considerati come essenziali nella "catena del valore" (Moore, 2003). Tale aspetto è condiviso da O'Flynn (2007) che ritiene il valore pubblico come un costrutto multidimensionale - un riflesso delle preferenze dei cittadini, espresse collettivamente, mediate politicamente, create non solo tramite *outcomes*, ma anche mediante i processi che possono generare fiducia ed equità. Dunque, non è importante solamente il risultato raggiunto (*outcomes*), ma anche il percorso seguito per raggiungerlo (O'Flynn, 2007;

Mager, 2005; Spano, 2009), poiché, come appena accennato, tutto ciò può avere un forte impatto sui livelli di fiducia e di equità percepita da parte dei cittadini.

Rody e Wanna (2007) sostengono che l'approccio di Moore (1995) alla creazione di valore pubblico, caratterizzato per sottolineare eccessivamente il ruolo svolto dai manager pubblici e per confidare troppo nelle organizzazioni pubbliche, nell'esperienza del settore privato e nelle virtù dei dipendenti pubblici, abbia sottovalutato l'importanza della politica e dei funzionari che sono stati eletti. Difatti, Alford (2008), ritiene che *l'autorizing environment* identificato nel triangolo strategico di Moore (1995), possa limitare la legittima autonomia dei manager pubblici nella creazione di valore pubblico; *l'autorizing environment*, infatti, sulla base della legittimità e della fiducia conquistata dall'attore pubblico, determina il suo accesso o meno alle risorse necessarie per la realizzazione di importanti programmi di azione.

Secondo Kelly *et al.*, (2002), la fiducia è uno dei tre elementi di base del valore pubblico, insieme ai servizi ed agli *outcomes*. Nello specifico, i servizi sono l'elemento tangibile del valore, ciò che l'azione pubblica concretamente produce – *output*-; gli *outcomes* rappresentano gli effetti prodotti sulla collettività dalle politiche pubbliche e dalle connesse iniziative intraprese; mentre la fiducia è l'espressione dell'opinione complessiva che la collettività ha sull'operato delle istituzioni pubbliche nell'adempimento delle proprie funzioni primarie. Dunque, la fiducia è essenziale per la creazione di valore pubblico, dato che, anche se si raggiungono gli *outcomes* desiderati, l'assenza di fiducia porta alla distruzione del valore pubblico.

Quest'ultimo, quindi, si forma nelle prime fasi del processo politico e si sviluppa nelle fasi di valutazione della politica, mentre la valutazione dei suoi effetti è espressa dai beneficiari (Pillitu, 2009). Essi non devono limitarsi ad esprimere le loro aspettative mediante la loro partecipazione elettorale (con l'espressione del loro consenso), ma devono essere disposti a fare delle concessioni, siano di denaro (ad es. tributi) o di tempo (ad es. volontariato) (Keaney, 2006, Burak, 2015, Alford, 2002), in cambio del maggior valore che le amministrazioni pubbliche dovranno produrre ed erogare. Pertanto, non si può creare valore pubblico senza il coinvolgimento dei cosiddetti beneficiari, poiché l'assenza del loro coinvolgimento provocherebbe una mancanza di risorse e di autorità dell'organizzazione e influirebbe, anche, nel loro futuro "rinnovo del consenso" (Lowndes *et al.*, 2006).

Come abbiamo appena visto, nel definire, produrre e valutare il valore pubblico, assume una funzione fondamentale la partecipazione delle persone che offrono l'*input*

(contribuenti e coproduttori), ricevono l'*output* e percepiscono l'*outcome* (utenti, clienti, comunità). Si è di fronte, quindi, ad uno scenario in cui le attese in termini di creazione di valore da parte della PA sono “multidimensionali” giacché sono molteplici sia i soggetti che le attese alla soddisfazione dei bisogni che essi manifestano.

Tale multidimensionalità, è, appunto, la ragione fondamentale per la quale i sistemi di misurazione e valutazione della *performance* nelle PA si sono affermati ed evoluti.

Come ritiene Moore (2013, 2014a, 2014b) i manager rivolgono la loro attenzione a misurare tanto gli aspetti tangibili (ad e. i costi e i benefici) come quelli meno tangibili. A tal proposito i parametri e gli indicatori di *performance* non devono solamente essere solidi (dal punto di vista tecnico) e funzionali, ma anche legittimati dai diversi utilizzatori. Si richiede, quindi, un valido sistema di *performance measurement* che consenta di affrontare la multidimensionalità delle aspettative delle parti interessate, per arrivare ad un sistema di *performance management*, ovvero, di una loro più complessa gestione. Sotto questa ottica, misurare e valutare la *performance* significa, quindi, considerare le modalità di utilizzo delle risorse, la corrispondenza tra attività svolte ed *output* ottenuti in termini di quantità e qualità delle prestazioni erogate e, infine, l'impatto di lungo termine che l'azione amministrativa ha prodotto sulla collettività di riferimento, cioè la creazione o meno di valore pubblico.

#### **1.4 Il Neo-Weberian State**

Come appena descritto, nell'ideazione e nella sperimentazione delle riforme delle PA nei primi anni 90, è stata posta un'enfasi eccessiva sulla modernizzazione delle pratiche di gestione degli enti pubblici, e sforzi molto più deboli sono stati condotti per superare effettivamente la logica burocratica, quale modello di funzionamento delle PA. Emerge, quindi, nel corso dei primi anni del nuovo millennio, l'approccio del *Neo Weberian State* (NWS) o “Stato Neo-Weberiano”. Questo approccio, proposto da Pollit e Bouckaert (2004), come sintesi delle principali caratteristiche delle riforme delle PA avvenute in alcuni paesi dell'Europa Continentale (Germania, Francia, Olanda e Danimarca), si caratterizza per dare una maggiore fiducia agli apparati pubblici rispetto al NPM (Pollit e Bouckaert, 2011, p.19). In particolare, i neo-weberiani sono pienamente consapevoli di due aspetti: a) la democrazia rappresentativa richiede l'uso della gerarchia e dell'*ethos* burocratico, b) lo Stato ha

bisogno di costruire strutture statali più competenti, con risorse più qualificate, per svolgere efficacemente le proprie funzioni (Evans, 1996; Geddes, 1994). Dunque, al fine di rendere la PA più aperta, efficiente e trasparente considerano necessario rafforzarla e riformarla senza la necessità di liquidarla o privatizzarla. Pertanto, riaffermando la centralità dello Stato, il valore della democrazia rappresentativa e affrontando la sfida dello sviluppo economico e sociale, il NWS rivendica l'importanza del Servizio Pubblico e la validità di certi aspetti weberiani per poter garantire una "burocrazia" più efficiente ed efficace. Considerano, quindi, che né il termine "burocrazia" né certi elementi di base del modello burocratico di Weber, siano obsoleti e incompatibili quando si cerca di capire o spiegare le PA (Olsen, 2005). Difatti, diversi studi comparativi fatti sul campo, hanno dimostrato statisticamente, come certe caratteristiche tipiche del modello burocratico di Weber (ad e. una certa centralizzazione del potere) possano influenzare positivamente l'efficacia dello Stato, la *performance* burocratica, la qualità della democrazia così come l'autonomia della burocrazia e la sua prevedibilità (Rauch & Evans, 1999; Lapuente, 2009).

Questo approccio, nonostante rivendichi uno status differenziale per il servizio pubblico e tuteli dei principi fondamentali di cittadinanza (come l'uguaglianza di fronte alla legge, la sicurezza giuridica e il controllo sulle azioni statali), cerca di innovare il modello tradizionale di ispirazione weberiana (Evans, 2003; Dreschler, 2005; Dunn, 2007; Lynn, 2008). Si afferma, così, un "nuovo" modello gestionale di tipo neo-weberiano, nel quale sono riproposti gli elementi di base del modello burocratico di Weber citati anteriormente, con l'aggiunta di alcuni elementi innovativi, i cosiddetti "neo" elementi (Evans, 2003; Dreschler, 2005; Dunn, 2007; Lynn, 2008) (Tavola 1):

- orientamento verso l'esterno, ovvero, passare da un orientamento interno basato su regole burocratiche ad un orientamento esterno, ossia, verso l'adempimento dei bisogni, dei valori e delle opportunità percepite dei cittadini. La via principale per il raggiungimento dell'orientamento verso l'esterno non è l'impiego di meccanismi di mercato ma la creazione di una cultura professionale di qualità.
- integrazione (non sostituzione) della democrazia rappresentativa con procedure di democrazia diretta e deliberativa. Questo principio, che integra ma non sostituisce la democrazia rappresentativa, prevede una serie di

procedure per la consultazione pubblica, nonché la rappresentanza diretta dei diversi punti di vista dei cittadini.

- orientamento verso il raggiungimento dei risultati attraverso l'utilizzo di meccanismi di valutazione *ex-ante* ed *ex-post*.
- professionalizzazione del servizio pubblico, in altre parole, acquisizione di conoscenze e competenze professionali per i dipendenti pubblici, in modo che il "burocrate" non diventi semplicemente un esperto nella sua area di attività, ma acquisisca anche delle competenze e delle conoscenze manageriali al fine di poter soddisfare le esigenze dei cittadini/utenti (Pollit e Bouckaert 2004: 99-100; citati da Drechsler 2005:6).

**Tavola 1. Elementi caratterizzanti del *Neo-Weberian State***

Elementi weberiani	Elementi neo
Ruolo centrale dello Stato e del diritto amministrativo	Orientamento al servizio e ai risultati in luogo dell'atto amministrativo
Status distintivo per i dipendenti pubblici	Professionalizzazione in senso manageriale dei dipendenti pubblici
Ruolo della democrazia rappresentativa come elemento di legittimazione nell'ambito dell'apparato statale	Integrazione del ruolo della democrazia rappresentativa con meccanismi per la consultazione e la rappresentazione diretta dei cittadini

Fonte: Adinolfi (2011)

In sintesi, i neo-weberiani si oppongono all'assimilazione medesima della PA all'impresa privata, ma rivalutano, invece, lo spirito del pubblico rispetto al privato, sottolineando l'importanza della professionalità e senza perdere di vista la necessità di creare una PA più aperta e trasparente.

Per il momento non sono emerse critiche importanti rispetto all'approccio in questione, poiché è emerso più con un taglio critico-accademico che politico -pratico. Nonostante ciò, molte delle idee discusse, possono essere consultate in quello che è noto come "*European Principles for Public Administration*" (OCDE, 1999).

### **1.5 L'evoluzione delle funzioni di controllo e valutazione**

Come abbiamo visto in questo capitolo, il proceso di "aziendalizzazione" sperimentato negli anni ottanta e novanta del secolo scorso nella PA, ha portato alla

modernizzazione della funzione amministrativa aziendale attraverso l'introduzione della managerialità. Tale riforma, quindi, ha portato all'introduzione di nuovi modelli gestionali caratterizzati per essere: improntati sui principi di efficienza, efficacia ed economicità; strutturati sul processo virtuoso di programmazione-controllo-programmazione; e orientati su processi organizzativi, che si ispirano alla responsabilizzazione del *management* e alla valutazione dei risultati.

Questo cambiamento manageriale, quindi, ha interessato i sistemi di controllo gestionale. Questi ultimi, volti ad orientare e controllare il processo decisionale manageriale, si sono evoluti, nel corso degli anni. Inizialmente si caratterizzavano per fornire, unicamente, informazioni formali di tipo economico-finanziario (Simons, 1995; Davila *et al.*, 2009) per poi, ampliare la portata di informazione su altri aspetti considerati fondamentali per garantire adeguati livelli di efficienza e qualità in un sistema pubblico. A tal riguardo, si sono introdotte informazioni esterne relative al settore, ai clienti, ai concorrenti, informazioni non finanziarie legate ai processi produttivi, informazioni predittive, così come una vasta gamma di meccanismi di supporto alle decisioni e ai controlli informali (controllo sociale e personale) (Chenhall, 2003). Rispetto all'utilizzo di questi ultimi, la letteratura sul *management control systems* ha dimostrato che l'impiego di entrambi i controlli, formali e informali, aiutano a diventare i sistemi di controllo gestionali più efficaci (Davila *et al.*, 2009). In particolare, nel lavoro svolto da Ferreira e Otley (2009), come si vedrà nel prossimo capitolo, si riconosce l'importanza dell'utilizzo di entrambi i meccanismi di controllo per poter sperimentare i cambi necessari nell'organizzazione, al fine di rispondere ai propri obiettivi organizzativi.

L'ambiente in cui il controllo manageriale si realizza è fortemente dinamico e turbolento, quindi, è necessario dotarsi di efficienti ed efficaci sistemi di controllo per far sì che attraverso l'utilizzo di sistemi di informazione formali e informali, finanziari e non finanziari, possano le organizzazioni definire i loro obiettivi e lavorare al raggiungimento di essi (Broadbent & Laughlin, 2009; Chenhall, 2003; Chenhall & Euske, 2007; Chenhall *et al.*, 2010; Ferreira & Otley, 2009; Otley, 2003). Dunque, i sistemi di controllo gestionale si fondano nell'analisi tanto del contesto sociale come di quello organizzativo, al fine di capire quali siano i cambiamenti necessari da sperimentare nell'organizzazione (Broadbent & Laughlin, 2009). Secondo Broadbent *et al.*, (2015) la progettazione dei sistemi di controllo di gestione è subordinata dalla storia organizzativa, la struttura, la *mission*, la tecnologia, la dimensione

dell'organizzazione, la cultura, i valori sottostanti e i dipendenti (Otley, 1994, 1999; Ferreira & Otley, 2009). Inoltre, sono parte integrante dei sistemi di controllo di gestione, i sistemi di *performance management* e di *performance measurement*, anche se spesso la gestione delle *performance* è semplicemente ridotta alla misurazione di essa (Adler, 2011; Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009). Quest'ultimo può essere spiegato dal fatto che le strutture esterne di controllo che regolano il comportamento delle organizzazioni, indirizzano l'implementazione del sistema di controllo di gestione in particolari modi, soprattutto in termini di renderli responsabili delle risorse previste.

Il controllo, quindi, inteso come “guida” verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, diventa un'attività ineludibile per qualsiasi organizzazione pubblica poichè permette ai manager, ai vari livelli, di accertarsi che la gestione si sta svolgendo in condizioni di efficienza ed efficacia tali da permettere la creazione del denominato “valore pubblico”. Si procede, pertanto, nel prossimo capitolo, a fornire attraverso il lavoro svolto da Otley e Ferreira (2009), una visione più arrotondata e olistica della natura del sistema di controllo gestionale.

## **CAPITOLO II: IL *PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FRAMEWORK***

### **2.1 Introduzione**

Nell' ultimo decennio, si è sviluppata nella letteratura manageriale un'ampia discussione relativa ai sistemi di misurazione della *performance* nell'ambito di scuole di pensiero afferenti a diverse discipline, quali *accounting*, strategia, *marketing* e *operations management* (Kotler, 1984; Slack, 1991; Lebas, 1995; Otley, 1999), ma solo alcuni contributi sembrano consentire il superamento della sola dimensione della misurazione, per giungere ad una vera e propria gestione della *performance* (Ferreira e Otley, 2009; Broadbent e Laughlin, 2009). I sistemi di *Performance Management* (PMS) offrono, infatti, una visione olistica che integra i sistemi di misurazione con i processi di governo delle determinanti del successo aziendale, tra cui i meccanismi di pianificazione, programmazione e controllo.

Come sostiene Matteuzzi Mazzoni (2002), la costituzione e lo sviluppo delle aziende, rispondono a logiche di soddisfazione delle attese di definiti soggetti, il cui raggiungimento configura una variabile primaria di guida comportamentale. Dunque, in tale ottica, i sistemi di pianificazione e controllo, assumono una particolare rilevanza per la crescita e il successo aziendale ed è pertanto che le aziende, devono dotarsi, sia di sistemi di pianificazione e programmazione aziendali, che di efficienti ed efficaci sistemi di controllo, intesi quest'ultimi come "le routine e le procedure formali basate sulle informazioni che i dirigenti utilizzano per mantenere e modificare le modalità di comportamento dell'organizzazione nello svolgimento delle attività" (Simons, 1995), per far sì che l'insieme delle attività operative, sia coerente con il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In questo capitolo, l'attenzione è dedicata, inizialmente, all'analisi dei modelli proposti da Simons (1995) e Otley (1999), due dei *framework* di riferimento all'interno degli studi sul sistema di controllo manageriale che sono assurti a punti di riferimento per ulteriori sviluppi teorici, quali il *Performance Management System Framework* teorizzato posteriormente da Otley e Ferreira (2009).

Dunque, una volta descritte e analizzate le proprietà dei modelli considerati precursori del nuovo approccio al controllo organizzativo, l'attenzione ricadrà principalmente



sull'analisi del modello proposto da Otley e Ferreira (2009), noto come *Performance Management System Framework*, che, sopperendo alle criticità dei modelli analizzati in precedenza, mette a fuoco gli elementi chiave da tenere in considerazione in sede di progettazione e messa in opera di un sistema di misurazione e gestione delle *performance*.

## **2.2 Il modello *Levers of control* di R. Simons**

Il modello proposto da Simons (1995), mette al centro dell'analisi la strategia aziendale. Quest'ultima, per essere implementata con successo, prevede l'utilizzo di quattro costrutti chiave: valori di fondo, rischi da evitare, variabili critiche di *performance* e le incertezze strategiche; ciascuno di loro, è controllato da una delle seguenti leve: sistemi di credo, sistemi di limite, sistemi di controllo diagnostico e sistemi di controllo interattivo (Figura 1). L'attivazione di queste quattro tipologie di leve di controllo, dunque, determina la capacità di un'organizzazione di perseguire la sua strategia.

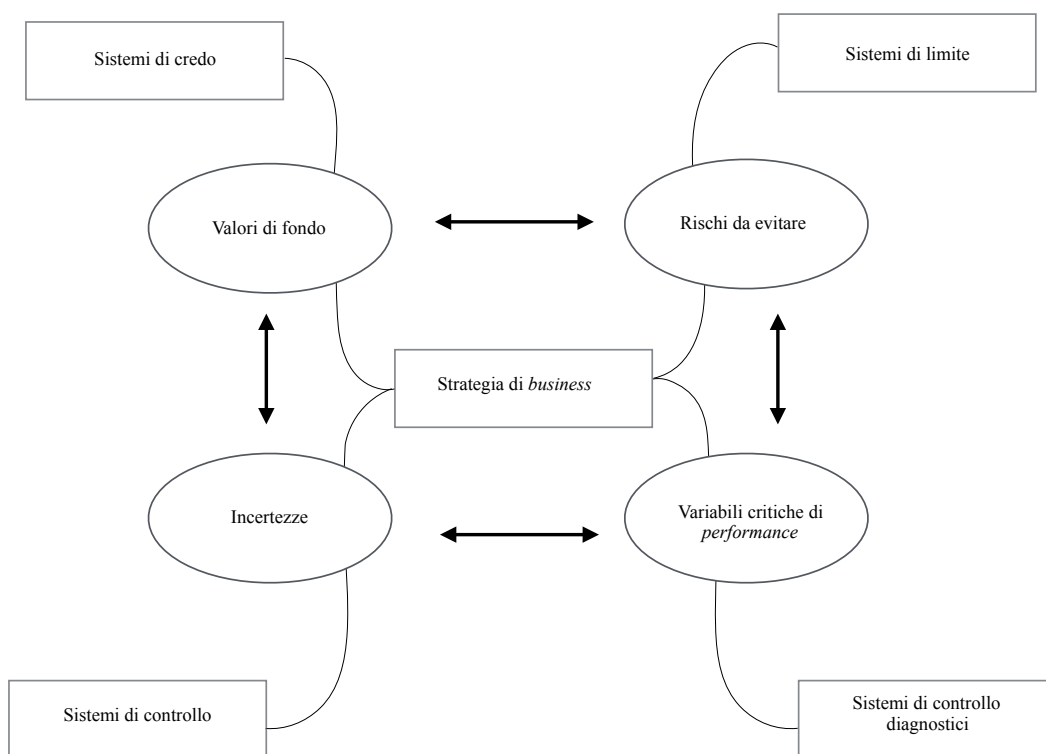
Nello specifico, i valori di fondo sono controllati dai *sistemi di credo*, ovvero, i controlli riguardano la *mission* e la *vision* organizzativa. Esse rappresentano la raccolta di "definizioni organizzative" che i dirigenti comunicano, formalmente e rinforzano sistematicamente, in modo da fornire all'organizzazione valori di fondo, finalità e direzione. I sistemi di credo, quindi, sono volti a promuovere la ricerca di nuove opportunità strategiche in coerenza con i valori e le finalità ultime aziendali.

I rischi da evitare sono controllati, invece, dai *sistemi di limite*, che un'organizzazione applica per controllare il comportamento di ogni individuo. Diversamente dai sistemi di credo, essi non promuovono ideali positivi, ma stabiliscono limiti, identificano i rischi da evitare così come azioni da non intraprendere. La prima tipologia di limite è solitamente espressa attraverso i codici di condotta professionale che si fondano su leggi sociali, sistemi di credo dell'organizzazione e codici di comportamento promulgati sia da aziende del settore, che da associazioni professionali (Gatewood e Carrol, 1991; citato da Simons, 1995).

Per quanto riguarda le variabili critiche di *performance*, esse sono soggette ai *sistemi di controllo diagnostici*, la cui funzione è quella di monitorare, motivare e premiare il raggiungimento di obiettivi specifici. I sistemi di controlli diagnostici riguardano quei controlli, quali i meccanismi di *feed-back*, che permettono di controllare l'effettivo

Infine, le incertezze strategiche sono vincolate ai *sistemi di controllo interattivi*, utilizzati per stimolare l'apprendimento organizzativo, la sperimentazione e la generazione di nuove idee e strategie. Mediante i sistemi di controllo interattivi, si forza il dialogo attraverso l'organizzazione e, quindi, a differenza dei precedenti sistemi, questi tipi di controlli, consentono una verifica interattiva dell'andamento della gestione, con la possibilità di sfruttare le opportunità che derivano dai cambiamenti dell'ambiente circostante all'azienda. Le riunioni faccia a faccia con gli impiegati, sono un esempio degli strumenti che sono utilizzati in questo sistema.

**Figura 1: Il modello delle leve di controllo**



*Fonte: Adattamento da Simons, R., (1995)*

Le quattro leve, come sostiene Simon, creano forze opposte che guidano l'effettiva implementazione della strategia e la successiva formulazione: mentre i sistemi *di credo* incentivano la ricerca di nuove possibilità all'interno di uno spazio di opportunità

illimitato, i *sistemi di limite*, come la stessa parola indica, limitano tale spazio alle possibili alternative. Allo stesso modo, mentre i *sistemi diagnostici* verificano il perseguimento degli obiettivi prestabiliti attraverso tali sistemi, i *sistemi interattivi* offrono percorsi di raccolta e analisi di informazioni *on-going*. Dunque, la tensione presente tra le diverse leve, permette non solo di indirizzare i comportamenti individuali verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali predefiniti, ma favorisce attraverso la ricerca di nuove opportunità, la formazione di nuove strategie che permettono all'organizzazione di rispondere ai possibili cambiamenti dell'ambiente in cui essa opera.

La principale criticità, riguardanti il modello appena descritto, è che le leve di controllo focalizzano l'attenzione al livello dei *top management* e non analizzano come il controllo è esercitato ai più bassi livelli manageriali (Ferreira, 2002). Inoltre, la definizione di controlli interattivi è particolarmente ambigua e non è comprensibile se per esso si intenda un interattivo uso dei controlli o un controllo della validità strategica. Infine, il modello non è applicabile per tutte le realtà aziendali, poiché ad esempio, per le società partecipate, i sistemi di credenze e di limiti vanno al di là del dominio organizzativo (Ferreira, 2002).

### **2.3 Il Performance Management System Framework di Otley**

Gli studi di Otley costituiscono un fondamentale punto di riferimento per comprendere l'evoluzione del concetto di controllo organizzativo. Il suo modello teorico per la gestione delle *performance* (1999) si sviluppa a partire da un *set* di cinque domande chiave da tenere in considerazione per gestire le *performance* di qualunque organizzazione:

1. Quali sono gli obiettivi organizzativi chiave, e quali sono i metodi che l'azienda utilizza per valutare il raggiungimento di ognuno di questi obiettivi?
2. Quali sono le strategie e i piani che ha adottato l'organizzazione, così come i processi e le attività richiesti per poterla implementare con successo?
3. Quale livello di *performance* è necessario raggiungere in ognuna delle aree definite nelle precedenti domande e come assegnare ad esse degli appropriati *target* di *performance*?
4. Quali sono le ricompense o le sanzioni che otterranno i manager e i lavoratori dal raggiungimento o fallimento di questi *target* di *performance*?

5. Quali sono i flussi informativi (*feed-back e feed-forward loops*) necessari per consentire all'organizzazione di apprendere dalla propria esperienza e adattare il comportamento attuale alla luce di quelle esperienze? <sup>1</sup>

La prima domanda riguarda la definizione degli obiettivi chiave per il successo futuro dell'azienda e i meccanismi che sono stati messi in atto per misurare e monitorare il loro raggiungimento, non soltanto finanziariamente, ma anche in termini di soddisfazione delle aspettative di tutti i loro *stakeholder*.

La seconda, concerne la formulazione e lo sviluppo della strategia, ovvero, focalizza l'attenzione sui processi e sulle attività necessarie per pervenire a una corretta implementazione della strategia, indirizzata quest'ultima, al raggiungimento degli obiettivi aziendali che sono stati prestabiliti.

La terza domanda è relativa al livello di *performance* che l'azienda prevede di raggiungere, ovvero, sia al grado di raggiungimento degli obiettivi predefiniti per un determinato periodo di tempo (efficacia) che il numero di risorse necessarie per il loro raggiungimento (efficienza) portando, di conseguenza, nella pratica a processi di *benchmarking*,

La quarta domanda riguarda, invece, le conseguenze che ne derivano il raggiungimento o il mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance* predefiniti, ovvero, si fa riferimento al sistema di ricompense e di *target* specifici, finanziari e non finanziari, che possono essere ottenuti in funzione del raggiungimento degli stessi.

Infine, l'ultima domanda, fa riferimento all'importanza dei flussi di informazione nella gestione aziendale, ossia, la rilevanza dell'utilizzo sia di meccanismi di *feed-back*, che permettano di ottenere informazioni sulle attuali *performance* aziendali al fine di confrontarle con gli obiettivi e gli standard prestabiliti e di adottare le azioni correttive necessarie nel caso in cui esistesse una deviazione da essi, che di meccanismi di *feed-forward*, che aiutino a predire il bisogno di azioni correttive prima dell'emergere di conseguenze ritenute dannose per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Il contributo di Otley presenta, come quello di Simon, diversi ed evidenti limiti. In primo luogo, gli aspetti della *mission* e *vision* non sono stati considerati, mentre essi potrebbero essere elementi chiave nel processo di controllo (Simons, 1995). Inoltre, il

---

<sup>1</sup> Otley D. (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, pp. 363-382

modello è basato, esclusivamente, sui controlli di natura diagnostica (Simons, 1995) trascurando, ulteriormente, il modo in cui le informazioni contabili e di controllo sono usate nelle organizzazioni. Infine, i sistemi di controllo sono osservati da una prospettiva statica ignorando, quindi, i cambiamenti e gli sviluppi dei sistemi di controllo.

## 2.4 Il *Performance Management System Framework* di Otley e Ferreira

Per sopperire ai limiti dei modelli teorici illustrati in precedenza, Ferreira e Otley (2009) propongono un *framework* “esteso” per l’analisi e la progettazione di un *Performance Management System* (PMS). Il nuovo approccio integra entrambi i modelli al fine di evidenziare gli elementi chiave da tenere in considerazione in sede di progettazione e messa in opera di un sistema di misurazione e gestione delle *performance*. (Figura 2). Tali elementi saranno sinteticamente descritti nel seguito.

**Figura 1: I dodici quesiti del *Performance Management System (PMS) framework***

Variabili	Quesiti chiave
<b>Mission e Vision (Q1)</b>	Quali sono la <i>vision</i> e la <i>mission</i> dell’organizzazione e come sono state portate all’attenzione dei manager e dei dipendenti? Quali meccanismi, processi e <i>network</i> sono utilizzati per comunicare le finalità complessive dell’organizzazione e i suoi obiettivi ai suoi membri?
<b>Fattori critici di successo (Q2)</b>	Quali sono i fattori critici ritenuti centrali nel perseguimento del futuro successo da parte dell’organizzazione e come vengono portati all’attenzione dei manager e dei dipendenti?
<b>Struttura organizzativa (Q3)</b>	Qual è la struttura organizzativa e quale impatto ha rispetto al disegno e all’utilizzo del <i>performance management system</i> (PMSs)? Come essa influenza ed è influenzata dal processo di implementazione della strategia?
<b>Strategia e piani (Q4)</b>	Quali strategie e piani ha adottato l’organizzazione e quali sono i processi e le attività che dovranno essere attuati per assicurarne il successo? Come le strategie e i piani sono generati, adottati e comunicati ai manager e ai dipendenti?
<b>Indicatori chiave di <i>performance</i> (Q5)</b>	Quali sono gli indicatori chiave di <i>performance</i> dell’organizzazione, derivanti dai suoi obiettivi, fattori critici di successo, strategie e piani? Come sono specificati e comunicati e quale ruolo giocano nel sistema di valutazione della <i>performance</i> ? Vi sono omissioni significative?
<b>Target setting (Q6)</b>	Quale livello di <i>performance</i> deve raggiungere l’organizzazione per ciascuno dei suoi indicatori chiave? Come procede per la definizione di <i>target</i> appropriati per gli indicatori chiave e quanto sono sfidanti i <i>target</i> individuali?

<b>Valutazione delle <i>performance</i> (Q7)</b>	Quali processi, se sa sono, adotta l'organizzazione per la valutazione delle <i>performance</i> a livello di singolo individuo, gruppi di individui e nel suo complesso? Le valutazioni della <i>performance</i> sono fondate essenzialmente su aspetti oggettivi, soggettivi o su una combinazione di entrambi, e quanto sono importanti le informazioni e i controlli formali e informali in questi processi?
<b>Sistema di ricompense (Q8)</b>	Quali ricompense (sia finanziarie che non finanziarie) otterranno i manager e gli altri lavoratori, in caso di raggiungimento dei <i>target</i> stabiliti e di altri aspetti relativi alla <i>performance</i> sottoposti a valutazione (o viceversa, quali "sanzioni" saranno loro assegnate in caso di mancato raggiungimento degli stessi)?
<b>Flussi, sistemi e reti informative (Q9)</b>	Quali specifici flussi informativi ( <i>feedback</i> e <i>feed-forward</i> ), sistemi e <i>network</i> l'organizzazione ha posto in essere, per supportare il funzionamento del sistema di <i>performance management</i> ?
<b>Utilizzo delle informazioni (Q10)</b>	In che modo vengono utilizzate le informazioni e i vari meccanismi di controllo presenti nell'organizzazione? Possono essere ricondotti a categorie identificate dalla letteratura sul tema? Come i meccanismi di controllo e i loro utilizzi differiscono nei differenti livelli gerarchici?
<b>Cambiamento dei sistemi di misurazione e gestione delle <i>performance</i> (Q11)</b>	Come sono cambiati i <i>PMSs</i> in ragione dei cambi dinamici del proprio ambiente? Tali cambiamenti nel disegno o nell'utilizzo del sistema di <i>PMS</i> sono stati realizzati secondo un approccio di tipo proattivo o reattivo?
<b>Forza e coerenza (Q12)</b>	Quanto sono forti e coerenti le relazioni tra i componenti dei sistemi di <i>performance management</i> e le modalità con cui sono utilizzati?

Fonte: Adattamento da Ferreira A. e Otley D. (2009)

#### 2.4.1 *Mission* e *Vision* (Q1)

A differenza della precedente struttura, il nuovo punto di partenza sono la *mission* e la *vision* aziendali (Q1), le quali formano parte del *sistema di credo* (Simons, 1995) e rappresentano sia i valori di fondo aziendali, che gli obiettivi per cui agisce l'organizzazione (Collins e Porras, 1996). Nello specifico, la *mission* delinea lo "scopo primario dell'organizzazione in linea con i valori e le aspettative dei loro *stakeholder*", mentre la *vision*, indica l'aspirazione dell'organizzazione, ovvero, lo stato futuro desiderato dell'organizzazione (Johnson et al., 2005, p.13).

Dunque, l'attenzione viene concentrata, principalmente, su come entrambe sono comunicate efficacemente ai membri dell'organizzazione al fine di influenzare proattivamente il loro comportamento, ma anche sul modo in cui esse vengono definite all'interno dell'organizzazione. In questo modo, avremmo la possibilità di capire come opera, in pratica, il *PMS* dell'organizzazione.

### **2.4.2 Fattori critici di successo (Q2)**

Parallelamente alla *mission* e *vision* aziendale, vi sono i fattori critici di successo (F.C.S.). Essi, sono quelle attività, attributi, competenze e capacità che sono viste come pre-requisiti critici per il successo di un'organizzazione nel suo settore e in un intervallo di tempo determinato (Sousa de Vasconcellos e Sa e Hambrick, 1989; Thompson e Strickland, 2003). Quindi, la loro identificazione e monitoraggio sono fondamentali per il conseguimento degli obiettivi strategici aziendali (Rangone, 1997), poiché ci indicano se veramente la *mission* e la *vision* aziendale sono perseguite con esito positivo.

I fattori critici di successo, sono di grande importanza per i manager, i quali sono stati avvertiti di “resistere alla tentazione di includere fattori che hanno un’importanza minore”, in quanto un ampio elenco di essi, sconfigge lo scopo di focalizzare l’attenzione su voci che sono “veramente fondamentali per il successo competitivo a lungo termine” (Thompson e Strickland, 2003).

Dai fini ultimi perseguiti dall’azienda (Q1) e dai fattori critici di successo che ne conseguono (Q2), il nuovo approccio, mette progressivamente a fuoco le modalità per conseguirli, tramite: la struttura organizzativa (Q3), i meccanismi operativi di pianificazione, programmazione, valutazione delle *performance* e di ricompensa (da Q4 a Q8).

### **2.4.3 Struttura organizzativa (Q3)**

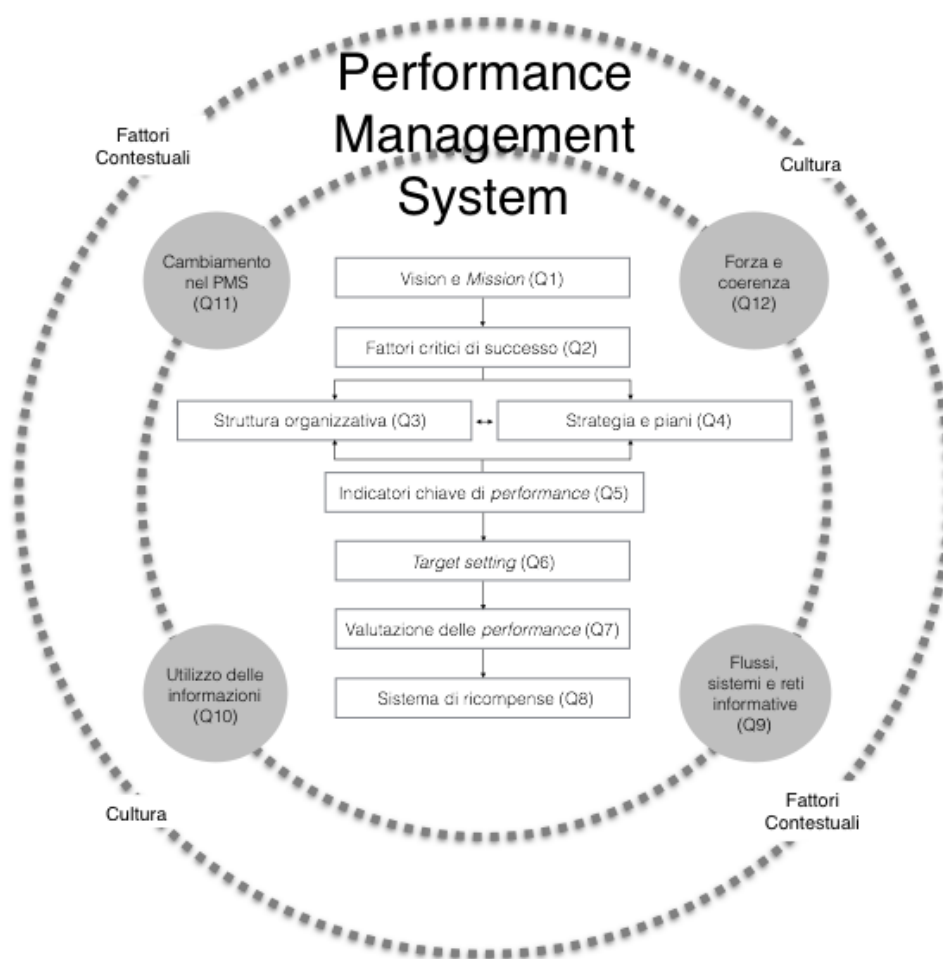
Le strutture organizzative sono lo strumento attraverso il quale le organizzazioni determinano, formalmente, i ruoli e i compiti da svolgere per ogni individuo (Chenhall, 2003), affidandogli responsabilità ad agire nella loro sfera di competenza.

Ci sono molteplici strutture organizzative in funzione delle loro scelte in materia di decentramento/centralizzazione dell'autorità, differenziazione/standardizzazione, livello di formalizzazione di regole e procedure, così come della loro configurazione organizzativa adottata (Johnson et al., 2005). Alcune ricerche sostengono che le strategie precedono la struttura dell’organizzazione, ovvero, la struttura organizzativa deve essere in rapporto alle strategie aziendali adottate (Chandler, 1962; Chenhall, 2003; Thompson e Strickland, 2003). Ad esempio le strategie di diversificazione, richiedono l’adozione di strutture divisionali, mentre altre, ritengono l’opposto,

ovvero, che la struttura organizzativa precede la strategia, nella misura in cui essa limita l'autorità del manager nello sviluppo delle strategie (Donaldson, 1987).

Oggi, ormai, l'ambiente in cui le aziende vivono e operano è sempre più turbolento, quindi, al fine di adattarsi agli stimoli dell'ambiente esterno, si instaurano rapporti bidirezionali tra strategia e struttura organizzativa, ovvero, strategie e struttura se influenzano reciprocamente e subiscono le pressioni dell'ambiente esterno alle quali cercano di adattarsi (Costa G., G)

**Figura 2: The Performance Management System (PMS) framework**



Fonte: Adattamento da Otley D., Ferreira A., (2009)

La struttura dell'organizzazione, dunque, riveste un ruolo importante nel PMS; infatti può essere considerata come un vincolo, almeno nel medio periodo, poiché il sistema, sia al momento della progettazione che durante l'utilizzo, non può prescindere da come questa sia articolata. In ogni caso, la struttura dovrà poter essere modificabile al fine



di supportare adeguatamente le necessità aziendali emerse nel frattempo - ad esempio, il mancato raggiungimento dei fattori critici di successo (Q2).

#### **2.4.4 Strategie e piani**

La strategia è la direzione che l'organizzazione decide di seguire, a lungo termine, per raggiungere gli obiettivi organizzativi (Johnson et al., 2005; Thompson e Strickland, 2003).

Nel corso degli anni, numerosi contributi sono stati considerati in letteratura in tema di strategia aziendale tra cui, possiamo nominare: il contributo di Miles e Snow (1978) sui quattro tipi di *business strategy*: *defender*, *prospector*, *analyser and reactor*; quello di Porter (1980), che ha individuato le strategie di *leadership* di costo e di differenziazione; le strategie conservative e imprenditoriali di Miller e Friesen (1982), e in fine, le strategie di tipo *build*, *harvest* e *cold* di Govindarajan e Gupta (1985). Il tipo di strategia adottata da un'organizzazione riflette la sua collocazione nel settore di appartenenza e ci permette di capire in che modo il suo sviluppo è supportato dal PMS. E' possibile che un'organizzazione abbia degli obiettivi chiari definiti, forse espressi attraverso la sua *mission e vision* e che abbia anche identificato i suoi fattori critici di successo, ma che non abbia pensato, invece, alle azioni che devono essere intraprese per raggiungere tali obiettivi; ovvero, si sono elaborate proiezioni insignificanti di lungo termine, incapaci di tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi o gestionali. E' da sottolineare che la gestione strategica è il metodo o il processo di pianificazione che viene usato in una organizzazione per raggiungere in modo integrato e coerente i principali obiettivi, le politiche e le sequenze di azioni.

Dunque, l'attenzione viene messa innanzitutto sul processo di pianificazione strategica; nello specifico, si redige sia sulla definizione delle azioni da intraprendere per poter raggiungere gli obiettivi aziendali, in funzione della situazione ambientale, che sul modo in cui esse e gli obiettivi vengono comunicati a tutti i membri dell'organizzazione. Inoltre, il processo che porta alla definizione della strategia, se validamente gestito, presenta dei vantaggi, se si riesce a creare un ambiente organizzativo aperto alla comunicazione, alla collaborazione ed alla partecipazione, può stimolare sia la creatività che lo scambio di idee così come la condivisione degli obiettivi strategici da perseguire.

#### **2.4.5 Misure chiave di *performance* (Q5)**

Le misure chiave di *performance* o *Key Performance Indicators* (KPI), sono le misure finanziarie e non finanziarie, usate ai diversi livelli dell'organizzazione, che offrono informazione sulla misura in cui gli obiettivi prefissati, operativi e strategici, vengono raggiunti, le strategie e piani vengono attuati, sul modo in cui devono essere raggiunti i fattori critici di successo e sul modo in cui essi rispondono alle aspettative degli *stakeholder*. Pertanto, le misure chiave di *performance*, sono ritenute uno strumento di gran rilevanza per il PMS, poiché sono misure chiave di successo dell'azienda, che offrono informazione sul raggiungimento delle variabili critiche di *performance* (Simons, 1995) e permettono, appunto, al management, attraverso l'uso di sistemi di controllo interattivi (Simons, 1995), di controllare *in itinere* la gestione aziendale, di intraprendere eventuali misure correttive e di pianificare le future scelte aziendali.

La valutazione della *performance*, trova conferma nell'attenzione che il management pone nell'identificazione delle misure adeguate di *performance*. Sulla base di diverse ricerche, è emerso che l'identificazione di esse è legato al processo d'implementazione strategica (Johnson et al., 2005) e che l'allineamento esistente tra le misure di *performance* adottate e la strategia aziendale implementata, influisce sul livello di *performance* raggiunto (per approfondimenti, si veda lo studio di Van der Stede et al., 2006).

Dunque, l'attenzione si sposta sulle misure che sono attualmente in uso e su quelle che sono assenti o di portata limitata. E' un dato di fatto che ciò che viene misurato, tende a scacciare ciò che non si misura e che l'uso di un ampio numero di misure di *performance* riduce, anche, il loro impatto.

#### **2.4.6 *Target setting* (Q6)**

La fissazione di obiettivi o *target setting*, è un aspetto critico del *Performance Management* (Ittner e Larcker, 2001; Otley, 1999; Stringer, 2007). La ricerca sul campo, ha trovato che un livello-traguardo di prestazione, ovvero, un risultato di *performance* al quale si spunta, ha diversi effetti sulle *performance*: da una parte, l'80 e il 90 per cento degli obiettivi fissati (Merchant e Manzoni, 1989), normalmente, vengono raggiunti e questo è considerato come qualcosa davvero auspicabile; ma dall'altra parte, invece, si trova difficoltà a migliorare le *performance* di gruppo (Fisher et al., 2003). Inoltre, è stato evidenziato come la fissazione di obiettivi ambiziosi, in

situazioni in cui c'è bisogno di cooperazione tra le unità, non abbia associato livelli più elevati di *performance* (Chan, 1998).

Fino ad oggi, non esiste un'analisi approfondita sul rapporto esistente tra il *target setting* e i diversi aspetti del PMS. Attualmente, però, così come è stato mostrato dal loro uso nel settore sanitario (Nortcott e Llewellyn, 2003), l'utilizzo di tecniche di *benchmarking* (Elnathan et al., 1996; Spendolini, 1992), orientate ad un processo continuo di miglioramento gestionale, sembrano di offrire un maggior grado di legittimità degli obiettivi che sono stati prefissati.

#### **2.4.7 Valutazione delle *performance* (Q7)**

La valutazione delle *performance*, è un elemento cardine dei sistemi di controllo di gestione, poiché essi sono chiamati a garantire il monitoraggio continuo delle *performance* e a prevenire qualsiasi criticità al loro raggiungimento. Questi ultimi possono stimare la valutazione della *performance* mediante l'uso di sistemi di valutazione di tipo oggettivo, ovvero, valutando, in quanto oggetto di valutazione, il raggiungimento degli effettivi risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi quantitativi assegnati, e la valutazione dei comportamenti agiti rispetto a quelli attesi, ovvero, la valutazione soggettiva che viene effettuata dai manager.

Nonostante le diverse criticità emerse, riguardanti i favoritismi che l'impiego di valutazione soggettiva generava e le incertezze che creavano i criteri di valutazione impiegati (Ittner et al., 2003), l'utilizzo di esse, ha dimostrato di essere stato di grande importanza per i valutatori, sia perché ha consentito di correggere le deviazioni identificabili nei sistemi di misurazione di *performance* di tipo oggettivo (Gibbs et al., 2004), sia perché ha favorito la riduzione delle interdipendenze esistenti tra le sub-unità con il conseguente aumento di produttività (Gibbs et al., 2004).

Il PMS, non è solo uno strumento di allineamento manageriale rispetto agli obiettivi aziendali, ma è soprattutto un processo che deve permettere di gestire e di sviluppare il capitale umano.

Pertanto, la valutazione delle *performance* deve essere fatta, avendo in considerazione le due dimensioni; ovvero, cosa è stato fatto e come è stato fatto, al fine di valutare contemporaneamente i risultati conseguiti, i comportamenti agiti in termini di capacità e lo sviluppo delle conoscenze della risorsa oggetto di valutazione. Si propone, quindi, un'analisi complessiva che non si focalizza solo sulla misurazione delle *performance* risultanti dalle decisioni manageriali e dalle azioni che ne conseguono (*performance*

*measurement*), ma anche sulla gestione proattiva delle leve che possono determinare *performance* più o meno soddisfacenti (*performance management*).

#### **2.4.8 Sistema di ricompense (Q8)**

Alla valutazione delle *performance*, si aggancia la componente variabile della ricompensa che era già stata affrontata nel *framework* proposto da Otley (1999) ed al quale ora, si fa riferimento, rendendo il concetto in maniera più esplicita. In particolare, nel *framework* esteso, gli autori si soffermano sugli elementi di carattere finanziari (bonus e aumenti di stipendio) e su quelli non finanziari (riconoscimento o mancanza di riconoscimento d'idoneità della mansione svolta dal lavoratore da parte della direzione) associati al sistema delle ricompense. Inoltre, si apre la questione, accennata precedentemente da Simons (1995), afferente alla distinzione tra credenze e sistemi di confine, cioè, quelle cose che dovrebbero essere fatte e quindi premiate per il loro raggiungimento, da quelle cose che dovrebbero essere evitate e quindi, penalizzate nel caso in cui esse fossero fatte.

Il rapporto tra ricompense, motivazione e *performance* è complesso, forse più di quanto possa sembrare a prima vista. Da tempo, è stato riconosciuto che i sistemi di ricompensa sono utilizzati per motivare le persone e per allineare gli obiettivi personali con gli obiettivi aziendali (Hopwood, 1972) e che i comportamenti desiderati, che non sono ricompensati, tendono ad essere trascurati (Kerr, 1975).

Alcune ricerche, suggeriscono che la motivazione estrinseca (cioè, le ricompense) mina la motivazione intrinseca (Deci et al., 1999) e che gli incentivi finanziari non necessariamente si traducono in *performance* (Jenkins et al., 1998); difatti, l'effetto di essi sulla *performance* avviene soltanto quando gli individui possiedono le competenze necessarie per raggiungerle (Bonner e Sprinkle, 2002).

Il sistema di ricompensa, dunque, può influenzare in modo significativo il comportamento dei lavoratori e quindi, il funzionamento del PMS. In questa prospettiva, la soddisfazione o meno del dipendente avrà un effetto sulle condizioni di lavoro del *team*, determinando un clima organizzativo e facilitandone o meno le collaborazioni e scambi di competenze. Dunque, il sistema di ricompensa può conferire efficacia alla misurazione e valutazione delle *performance*.

Il nuovo approccio, come si vedrà di seguito, in aggiunta alla definizione delle misure di *performance*, include, la loro rilevazione da parte dei sistemi informativi (Q9), il loro utilizzo (Q10), nonché i processi di cambiamento del sistema di misurazione e

gestione delle *performance* che è necessario promuovere in risposta alle dinamiche ambientali e organizzative (Q11).

#### **2.4.9 Flussi, sistemi e reti informative (Q9)**

I flussi, i sistemi e le reti informative sono meccanismi, essenziali, di supporto al PMS (Otley, 1999). Essi, si comportano come il sistema nervoso del corpo umano, ovvero, trasmettono delle informazioni dalle estremità verso il centro e dal centro verso le estremità. Attualmente, i meccanismi di informazione più usati nelle organizzazioni contemporanee, sono i meccanismi di *feed-back* (retroazione) - che permettono di ottenere informazioni sulle *performance* aziendali al fine di confrontarle con gli obiettivi e gli standard prestabiliti e di adottare le azioni correttive necessarie, nel caso in cui esistesse una deviazione da essi - e i meccanismi di *feed-forward* (regolazione anticipativa) - che aiutano a predire il bisogno di azioni correttive, prima dell'emergere di conseguenze ritenute dannose per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. In altre parole, il monitoraggio delle *performance* viene eseguito sia attraverso meccanismi informativi volti a colmare le carenze delle azioni passate (meccanismi di *feedback*), che da meccanismi che tentano di anticipare gli eventi futuri e rispondere, quindi, in anticipo (meccanismi di *feed-forward*).

Nonostante, i processi di *performance management* di molte organizzazioni ruotano ancora attorno a strumenti tecnico-contabili (quali il *budget*), una gran maggioranza si indirizzano verso scelte di progettazione dello strumento che procedono da prospettive più ampie e che permettono, appunto, di misurare e valutare il carattere multidimensionale della *performance*.

Dunque, l'attenzione viene messa sia nel modo in cui vengono strutturate i sistemi informativi per la gestione della *performance*, che sui diversi aspetti, fondamentali, legati ai flussi informativi che supportano il PMS dell'organizzazione: la portata delle informazioni (ampia o ridotta), la tempestività (vale a dire la frequenza e la velocità di segnalazione), l'aggregazione (ovvero, per periodo e per aree funzionali), l'integrazione (cioè, le inter-relazione e le interazioni tra sub unità) (Chenhall e Morris, 1986), il livello di dettaglio dell'informazione fornita, l'importanza di essa, la selettività e l'orientamento (Amigoni, 1978).

#### **2.4.10 Utilizzo dei sistemi di misurazione e gestione delle *performance* (Q10)**

Un argomento non considerato inizialmente da Otley, è stato l'importanza dell'utilizzo dei sistemi di misurazione e gestione delle *performance*. Essi, sono la pietra angolare dell'azione del sistema di *performance management* di qualunque organizzazione, ed è pertanto indispensabile che sia chiaro il modo in cui il sistema di misurazione delle *performance* verrà utilizzato per spingere l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'uso detto "diagnostico" e l'uso "interattivo", proposti da Simons (1995), condivide alcuni punti con altri concetti presenti in letteratura. Per esempio, i flussi di informazione di tipo *feedback* sono essenziali per consentire l'uso diagnostico e permettono, quindi, un processo di apprendimento a circuito singolo (*single loop learning*), ovvero, l'apprendimento deriva dal *feedback* generato da un processo di osservazione delle conseguenze dell'azione; mentre i flussi di informazione di tipo *feedforward*, con la funzione di apprendimento a doppio circuito (*double-loop learning*) (Argyris e Schon, 1978), permettono ai manager di mutare, ove occorre, i contenuti della programmazione ed intraprendere tempestive azioni correttive al fine di ricondurre prontamente l'azienda verso gli obiettivi prefissati.

Dall'altra parte, uno studio più recente (Broadbent e Laughling, 2007), ha fornito due dimensioni supplementari all'utilizzo dei sistemi di misurazione delle *performance*. Gli autori, hanno identificato sia l'uso definito "transazionale" che quello "relazionale". Il primo, si basa sia sulla specifica degli obiettivi da raggiungere che sui mezzi necessari per raggiungerli in un determinato periodo di tempo, mentre l'uso detto "relazionale", basato sulla sopravvivenza dell'organizzazione e quindi, sul lungo termine, mette al centro la visione degli *stakeholder* e dunque, le loro scelte.

Oggi l'ambiente in cui le aziende vivono e operano è sempre più dinamico e, quindi, è difficile la persistenza dell'allineamento tra intenzioni e azioni strategiche (Burgelman e Grove, 1996) e si ha, piuttosto, una "dissonanza strategica".

Naturalmente, non tutte le dissonanze sono strategiche, ovvero, le aziende sperimentano un certo livello di dissonanza, continuamente, a seguito dei disaccordi e i conflitti generati dallo svolgimento delle attività di *routine*, ma la dissonanza diventa strategica quando il management, sfrutta le nuove condizioni dell'ambiente in cui opera l'azienda e reagisce modificando la propria strategia aziendale o sostituendo le risorse tecnologiche esistenti per altre più avanzate (Burgelman e Grove, 1996).

Dunque, per far fronte alle diverse necessità aziendali e ad ulteriori necessità ambientali, l'organizzazione dovrà valutare l'effettivo utilizzo dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, per poter rispondere alle attese di cui hanno preso le mosse, così come, i limiti che li caratterizzano.

#### **2.4.11 Cambiamento dei sistemi di misurazione e gestione delle *performance* (Q11)**

Come accennato in precedenza, le organizzazioni sono condizionate dal contesto esterno in cui operano. Dunque, i mutamenti del contesto competitivo costringono a riconfigurare le organizzazioni al fine di mantenere un rapporto di consonanza con l'ambiente esterno, portando quindi, a modificare in equo modo, il PMS delle organizzazioni. In questo caso, l'importanza non ricade sul cambiamento in sé, ma piuttosto sul cambiamento che si è verificato nel *design* del PMS, ovvero, le cause o antecedenti che hanno portato a detto cambiamento, e le conseguenze o risultati che derivano da detti cambiamenti. In altre parole, bisogna capire perché si sono introdotti o eliminati dal sistema di *performance management* diverse misure di *performance* e qual è il loro impatto, sia economico che sul comportamento organizzativo.

A volte, il cambiamento avviene all'interno della organizzazione per sua stessa richiesta, ovvero, l'organizzazione attiva dei cambiamenti volti a rettificare un problema noto al suo interno. Spesso, questi cambiamenti richiedono più tempo poiché coinvolgono altri sistemi, come quelli informativi, che influiscono sulle variabili organizzative e quindi, sulle loro relazioni. Dunque, l'attenzione viene messa sia nel modo in cui questi cambiamenti interni influiscono nel *design* del PMS, che sul tempo che occorre per la progettazione di esse.

#### **2.4.12 Forza e coerenza (Q12)**

La forza e la coerenza dei collegamenti all'interno del PMS sono fondamentali per la comprensione del suo funzionamento. Come in qualsiasi altro sistema, nel PMS, “il tutto è più della somma delle singole parti” ed è pertanto, necessario, stabilire coordinamento tra i diversi membri che lo compongono per raggiungere in modo efficiente ed efficace i risultati aziendali, poiché quando non esiste armonia tra di loro, si può verificare mancanza di controllo (Ferreira, 2002). Difatti, il modo in cui essi sono in armonia o meno e le loro interazioni, hanno effetti sugli *outcomes* organizzativi (Abernethy e Brownell, 1997).

Chenhall (2003), invece, fornisce dei suggerimenti su cosa prendere in considerazione quando si esamina la forza e coerenza del PMS. L'autore propone di valutare il modo in cui il sistema di controllo: (a) prende in considerazione i molteplici *stakeholder*; (b) misura l'efficienza, l'efficacia e l'equità; (c) ottiene i risultati finanziari e non finanziari; (d) fornisce informazione su come l'organizzazione si relaziona con l'ambiente esterno e sulla sua capacità di adattamento. Inoltre, si considera opportuno vedere in che modo le misure chiave di *performance* sono legate alle strategie organizzative intraprese e come esse, sono legate ai fattori critici di successo e agli obiettivi generali dell'organizzazione (Van der Stede et al., 2006).

E' da sottolineare, tuttavia, che non si deve dare per scontato che il PMS esistente in un'organizzazione sia coerente. Otley (1980), difatti, sostiene che sia più frequente la presenza di *control packages* che di *control system* in un'organizzazione, poiché spesso tali sistemi sono composti da un insieme di elementi assemblati in vario modo nel tempo, spesso progettati e implementati da persone diverse, in diverse parti dell'organizzazione. Pertanto, è probabile che i PMS esistenti nelle organizzazioni, presentino caratteristiche di coerenza sistematica insieme a caratteristiche di stress e di conflitto tra i diversi elementi.

Dunque, si enfatizza esplicitamente la necessità di perseguire una continua ricerca di coerenza "interna" al modello proposto, tra i singoli elementi che lo costituiscono (Q12). Tale coerenza è da intendersi in termini di equilibrio, allineamento e coordinamento tra gli undici elementi proposti, sia in sede di progettazione che di utilizzo del sistema. Inoltre, si richiama, implicitamente, la necessità di perseguire una coerenza "esterna" tra le variabili ambientali esogene all'azienda, definite generalmente come fattori di contesto e cultura ambientale e la progettazione del sistema di misurazione e gestione delle *performance*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> In particolare, viene chiarito che le variabili ambientali esogene sono citate per esigenze di completezza descrittiva poiché, così come sostenevano Ferreira e Otley (2009: 266): *If such a model exist it is likely to be contingent upon a wider range of factors as discussed by contingency research (Chenhall, 2003; Otley, 1980). However, no such contingency theory is developed here; rather the focus of the framework and its extension is to provide a descriptive tool that may be used to amass evidence upon which further analysis can be based.*



## CAPITOLO III: IL *PERFORMANCE MANAGEMENT* NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

### 3.1 Introduzione

Il tema della misurazione e valutazione della *performance* nelle sue molteplici dimensioni assume, come accennato nei capitoli precedenti, una particolare centralità nei modelli direzionali del settore pubblico che si diffondono a livello internazionale, negli anni ottanta e novanta del secolo scorso, con il passaggio dal paradigma dell'*Old Public Administration* a quello ispirato alle teorie riconducibili all'indirizzo di pensiero del *New Public Management* (NPM).

Il modello del NPM, infatti, nasce per dare risposte alle conseguenze inattese e alle disfunzioni proprie delle burocrazie classiche, provocando un cambiamento globale di prospettiva che incide, ispirandosi su criteri privatistici, sul aumento dell'efficacia nel soddisfacimento dei bisogni in relazione alle finalità istituzionali affidate, dell'efficienza nell'impiego delle risorse e dell'economicità. L'introduzione di strumenti e tecniche di origine privatistica nel settore pubblico, però, è stata oggetto di un ampio dibattito internazionale (Savoie, 1998; Joyce, 2000) poiché, la loro introduzione potrebbe provocare la creazione di una realtà privatistica contorta che non rappresenta in modo accurato e opportuno gli interessi e le esigenze di tutti i loro *stakeholder* (Bendeheim e Graves, 1998).

Dalla più ampia discussione sull'utilità e l'applicabilità dei modelli organizzativi e direzionali di stampo privatistico al settore pubblico deriva anche la riflessione sul ruolo che in essi può svolgere il *performance management*, con particolare riguardo al suo possibile ruolo di leva di cambiamento (Heinrich, 2002; Van Thiel e Leew, 2002; Ittner e Larcker, 2001; Hyndman ed Eden, 2000; Brignall e Modell, 2000; Hood, 1995).

Il presente capitolo indaga, principalmente, sugli elementi che possono influenzare il corretto funzionamento del *Performance Management* (PM) di un'organizzazione appartenente al settore pubblico, ed aiuta, quindi, a capire i motivi per cui i sistemi di gestione delle prestazioni possono essere più o meno efficaci nel soddisfacimento dei bisogni dei loro *stakeholder*.

### 3.2 La *performance* e il *Performance Management* in ambito pubblico

Il concetto di *performance* si è evoluto in linea con i percorsi di riforma, avvenuti nel tempo, nella pubblica amministrazione. Spesso, tali cambiamenti, stimolati dalla necessità di controllare la spesa pubblica e di rendere competitivo il sistema-paese, hanno obbligato a rimodulare l'assetto organizzativo delle amministrazioni pubbliche al fine di:

- individuare la modalità per raggiungere gli obiettivi strategici e politici, assicurando la qualità dei servizi e l'efficacia dell'azione amministrativa;
- chiarire le attribuzioni di responsabilità; ovvero, con il rinnovamento della pubblica amministrazione, si passa da criteri di responsabilizzazione formale (sugli atti e procedimenti amministrativi) a logiche di responsabilizzazione sostanziale (sui risultati).

La responsabilizzazione sui risultati richiederebbe, infatti, una definizione di *performance* applicata alle amministrazioni pubbliche, ovvero la specificazione delle diverse possibili dimensioni che qualificano la stessa. Tuttavia, come affermano Rennie & Di Filippo (2006) e John Mayne & Eduardo Zapico-Goñi (2009)<sup>3</sup>, la *performance* non è un oggetto fisso e immutabile, ma un insieme di concetti e giudizi basati sulle prospettive e gli interessi dei diversi *stakeholder* (gli utenti dei servizi pubblici, i cittadini che li finanziano, i lavoratori, le imprese e le aziende non-profit con cui hanno relazioni, ecc.) da definire nel contesto specifico dell'amministrazione e del servizio. Dunque, secondo Rennie e Di Filippo (2006), non esiste una definizione generica di *performance* applicabile a tutte le amministrazioni pubbliche e, quindi, i giudizi sulla *performance* di un'amministrazione si formano rispetto alla *mission*, agli obiettivi e alle priorità dell'organizzazione, nonché agli *stakeholder* di riferimento.

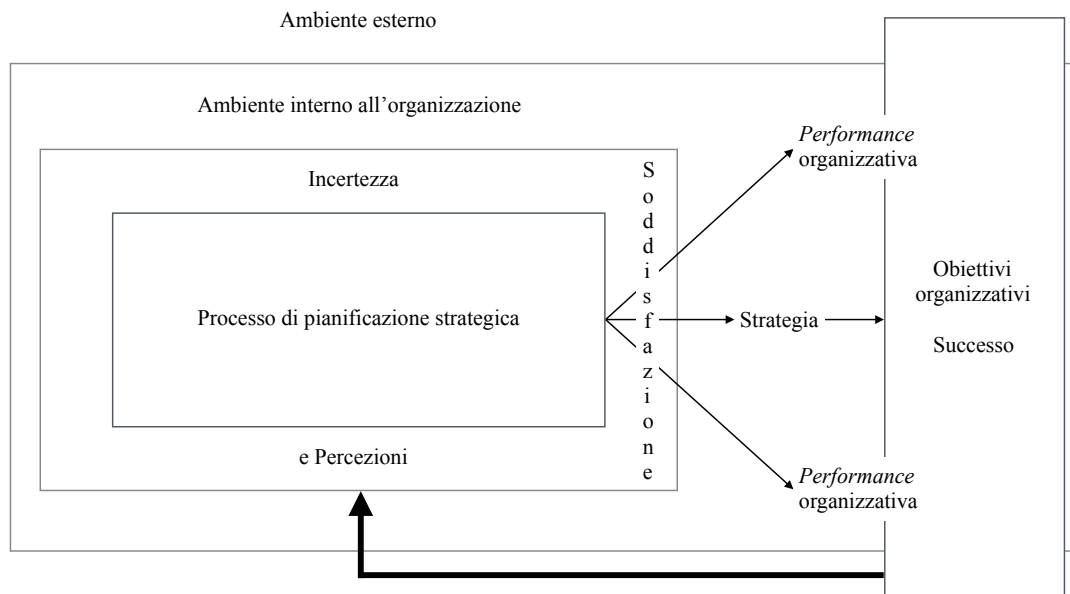
Questi ultimi, sono di cruciale rilievo nei sistemi di *performance management* (PM) delle pubbliche amministrazioni poiché, essi, possono influenzare sia le aspettative che le scelte strategiche (Nutt e Backoff, 1992) e, dunque, il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Freeman, 1984); ovvero, la soddisfazione o meno dei bisogni dei principali *stakeholder*, implicherà il successo o meno dell'organizzazione (Bryson, 1995; Huntington, 1996; Friedam, 2000; Armstrong, 2006) (Figura 1). Per tanto

---

<sup>3</sup> Mayne J., Zapico-Goñi E. (2009), *Monitoring performance in the public sector*

diventa necessario identificare e categorizzare i principali *stakeholder* dell'organizzazione e quali sono le loro aspettative (Rowley, 1997; Neely et al., 2000) per poi, in funzione di esse, contribuire alla comprensione delle priorità strategiche dell'organizzazione.

**Figura 1: Elementi chiave nel processo di pianificazione strategica**



Fonte: Adattamento da Henrich, R. (2003)

L'ambiente in cui operano le organizzazioni pubbliche è costituito da innumerevoli portatori d'interesse, ognuno dei quali si propone di raggiungere obiettivi molteplici e, a volte, potenzialmente contrastanti, ponendo, dunque, i manager pubblici davanti ad una grande varietà e intensità di influenze esterne al processo decisionale (Rainey et al., 2005)<sup>4</sup>. E' pertanto, imprescindibile realizzare l'analisi degli *stakeholder* per poter identificare i problemi che possono e devono essere risolti (Freeman, 1984; Bryson, 1995; Eden e Ackermann, 1998) soprattutto in quelle situazioni in cui nessuno è del tutto responsabile ma molti sono stati coinvolti (Bryson e Crosby, 1992).

Successivamente all'individuazione e classificazione degli *stakeholder*, un ulteriore elemento cruciale, è rappresentato dalle modalità di rapportarsi con gli stessi, ovvero, una volta identificate e categorizzate gli *stakeholder*, si devono definire e costruire

<sup>4</sup> Rainey H.G., Chun Y.H. *Public and private management compared*, in Ferlie E., Lynn L.E. Jr., Pollitt (edited by), "The Oxford handbook of Public Management", Oxford University Press, 2005

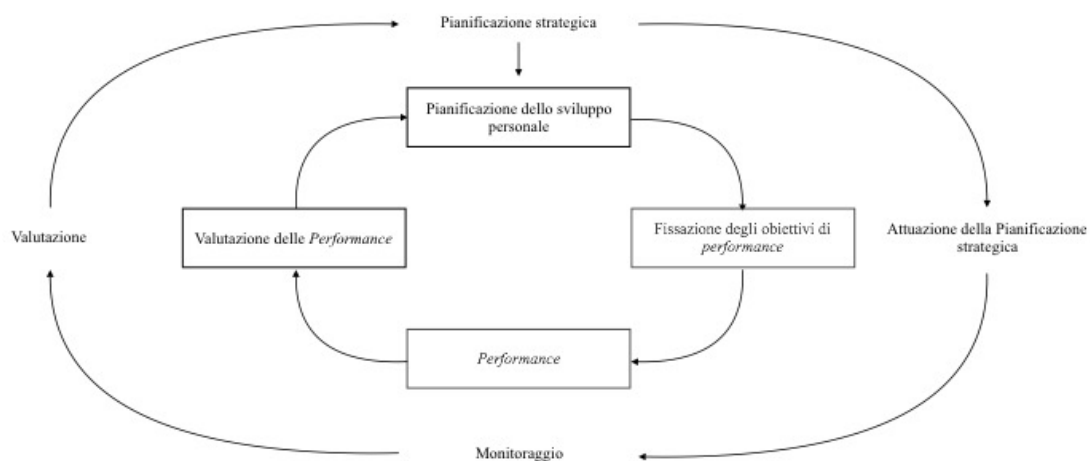
processi relazionali, sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni, al fine di costruire relazioni stabili fondate sulla fiducia e, quindi, durevoli a lungo termine. Ciò che emerge da questo approccio, secondo la teoria degli *stakeholder* applicabile al settore pubblico, è una gestione orizzontale delle relazioni in cui l'organizzazione, attraverso processi di collaborazione e di *partnership*, interagisce con i principali *stakeholder* al fine di raggiungere obiettivi reciprocamente condivisi; ovvero, si attiva una logica di *governance* intesa diversamente rispetto al tradizionale e verticale paradigma gerarchico che definiva gli interventi secondo un modello rigido dall'alto verso il basso (*top-down*). Dunque, al fine di garantire il futuro successo dell'organizzazione, è necessario stabilire un sistema aperto alla comunicazione, alla collaborazione ed alla partecipazione, nel quale gli attori s'impegnano ad assumere comportamenti cooperativi per creare un reciproco vantaggio (Manfredi, F., 2013). Ciò che emerge da questo approccio, è che le organizzazioni che stabiliscono relazioni fondate principalmente sulla fiducia reciproca e la cooperazione, riescono ad avere un vantaggio competitivo rispetto a quelle che non ce l'hanno (Hillman, A. J. et al., 2001). Secondo Fletcher (1993), "il concetto di PM è associato alla creazione di una visione condivisa delle finalità e degli obiettivi organizzativi da raggiungere, essendo necessario, appunto, aiutare ogni lavoratore a capire e riconoscere il suo contributo nel loro raggiungimento per, successivamente, essere in grado di gestire e migliorare le *performance* individuali e organizzative". Dunque, un altro elemento cruciale per garantire il successo dell'organizzazione, riguarda l'allineamento esistente tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi organizzativi (Armstrong, 2006). In tale ottica, l'allineamento deve avvenire all'interno della struttura organizzativa seguendo sia un approccio di tipo *top-down*, in maniera che gli obiettivi vengono comunicati dall'alto verso il basso, che un approccio di tipo *bottom-up*, ovvero, i manager e i *team* a loro carico -seguendo gli obiettivi, le strategie e i valori dell'organizzazione- hanno la responsabilità di sviluppare i loro personali obiettivi, scegliendo stesso loro i metodi e i modi con cui svolgerli (Armstrong, 2000; Rodney Mc et al., 2005). Questa modalità gestionale, oltre a facilitare il processo di sviluppo personale e professionale, richiama l'aspetto interpersonale dei rapporti stabiliti tra manager-lavoratore, entro il quale, si iscrive il processo di valorizzazione e coinvolgimento delle persone, che riguarda l'alleanza di lavoro, la condivisione, l'accettazione e il coinvolgimento negli obiettivi, la gestione del *feedback* e la promozione del cambiamento (Borgogni et al., 2014). In merito a quanto detto, quanto più un individuo si identifica con l'organizzazione tanto

più i suoi comportamenti si allineeranno alla norma e ai valori che essa esprime e, quindi, maggiore risulterà il suo *commitment* affettivo e la sua autostima (Covaleski *et al.*, 1998).

Il PM è un processo flessibile di valutazione “*ongoing*” basato sulla collaborazione tra i membri dell’organizzazione, su una maggiore comunicazione tra manager e *team*, su un piano condiviso e scandito di obiettivi definiti e concordati congiuntamente (Borgogni *et al.*, 2014), piuttosto che un sistema rigido, standardizzato e burocratizzato (Armstrong, 2009) (Figura 1).

Dalle ricerche empiriche si evince che l’imposizione di obiettivi ostacola il loro raggiungimento (Latham e Yukl, 1995; Locke e Latham, 2002), mentre, al contrario, essi vengono raggiunti con maggiore frequenza quando i membri dell’organizzazione sono motivati, sia per il loro coinvolgimento nella assegnazione degli obiettivi che per i possibili incentivi ricevuti per il conseguimento degli stessi (Boyne, 2006).

**Figura 2: Il processo di PM**



Fonte: Adattamento da Armstrong (2006)

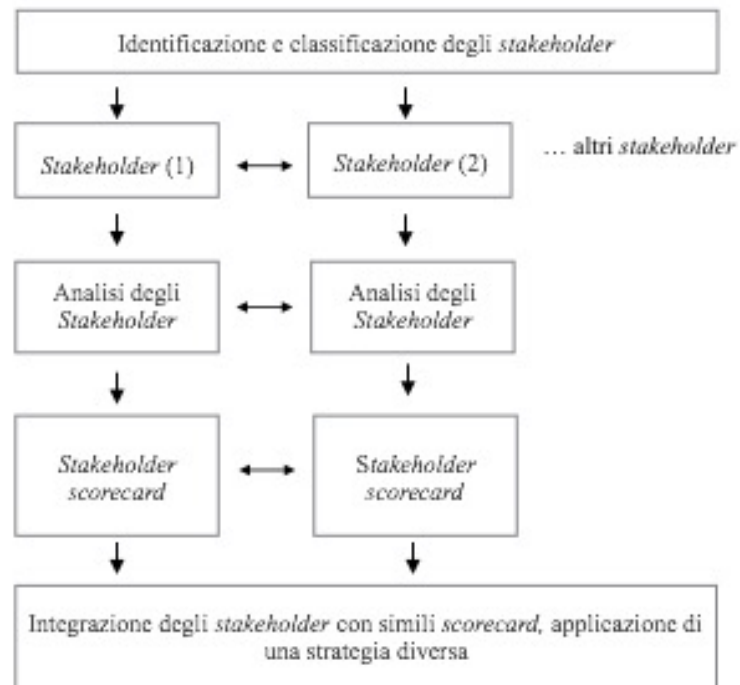
Il rapporto tra ricompense, motivazione e *performance* è complesso, forse più di quanto possa sembrare a prima vista. Alcune ricerche, suggeriscono che la motivazione estrinseca mina la motivazione intrinseca (Otley e Ferreira, 2009) e che gli incentivi finanziari non necessariamente si traducono in *performance* (Jenkins *et al.*, 1998); difatti, l’effetto di essi sulla *performance* avviene soltanto quando gli individui possiedono le competenze necessarie per raggiungerle (Bonner e Sprinkle, 2002). Altre ricerche, invece, sostengono che un sistema di ricompensa fondato sugli elementi di carattere non finanziari che permettono, quindi, di riconoscere il lavoro

svolto dal lavoratore, può provocare un effetto positivo sulla motivazione autonoma (Deci et al., 1999) e dunque, sulla *performance*. Inoltre, Elton Mayo, nei primi del novecento, affermava che i lavoratori hanno bisogno di riconoscimenti e che la sicurezza e il senso di appartenenza sono più importanti delle ricompense “fisiche” nel determinare il morale e la prestazione del lavoratore. In tale ottica, si ritiene, che l’uso delle ricompense per riconoscere i contributi dei dipendenti, abbia effetto sui loro comportamenti ed atteggiamenti, mentre gli incentivi di carattere monetario/materiale sono visti come strumenti per influenzare le decisioni di partecipazione (se entrare o restare in un’organizzazione) (Franco M., De Simone, S., 2011). E’ da sottolineare, inoltre, che le organizzazioni che legano la retribuzione alla prestazione dei singoli, attirano soprattutto persone individualiste, mentre le organizzazioni che ricorrono a premi di squadra, sono preferite da soggetti orientati al gruppo e con bisogno di socialità. L’implicazione di fondo è che la gestione delle ricompense deve essere coordinata attentamente con le strategie competitive e di gestione delle risorse umane (Franco M., De Simone, S., 2011).

Il PM, come processo di valutazione costante della *performance*, prevede la sua misurazione, poiché “se non si può misurare, non si può gestire” (Armstrong, 2006). E’ necessario, per tanto, implementare un efficace sistema di misurazione multidimensionale della *performance* che “consenta di prendere decisioni e di interpretare azioni in quanto in grado di quantificare l’efficienza e l’efficacia di azioni passate attraverso l’acquisizione, la raccolta, la selezione, l’analisi, l’interpretazione e divulgazione di dati appropriati” (Neely, 2001). Dunque, diventa importante individuare adeguate misure di *performance*, siano esse finanziarie e non finanziarie, capaci di misurare il modo in cui gli obiettivi prefissati, operativi e strategici vengono raggiunti, le strategie e i piani vengono attuati e, quindi, sul modo in cui i bisogni degli *stakeholder* vengono soddisfatti (Otley e Ferreira, 2009). Sulla base di diverse ricerche, è emerso che l’identificazione di esse, è legato al processo d’implementazione strategica (Johnson et al., 2005) ed è indicativo, anche, che l’allineamento esistente tra le misure di *performance* adottate e la strategia aziendale implementata, influisce sul livello di *performance* raggiunto (Van der Stede et al., 2006). Si considera necessario, quindi, individuare specifici criteri di misurazione della *performance* per ognuno degli *stakeholder* identificati (Neely et al., 2000; Wisniewski e Stewart, 2004) così come creare, insieme a questi criteri di misurazione della *performance*, meccanismi di integrazione che permettano di riconoscere,

attraverso gli *outcome* pretesi da ognuno di loro, le possibili sinergie o dicotomie emerse nell'implementazione di una strategia globale (McAdam et al., 2005). Dunque, seguendo questo approccio, emerge la necessità di integrare l'analisi degli *stakeholder* all'interno dei sistemi di misurazione scelti (Mithchell et al., 1997, McAdam et al., 2005), così come di sviluppare un “*Performance Information Portfolio*” che permetta sia di identificare i principali *stakeholder* da un punto di vista della misura delle prestazioni, che i loro principali giudizi relativi a queste ultime per la valutazione dei servizi offerti. In questo modo, quando i servizi iniziano a identificare i giudizi circa le prestazioni che ciascun *stakeholder* vorrebbe misurare, è possibile stabilire aggregazioni fra i diversi *stakeholder* in un singolo gruppo, dato dall'insieme di giudizi quasi identici (Wisniewski e Stewart, 2004) (Figura 2). Questa interconnessione descritta, è espressa da Burrit e Welch (1997) come “una complessa rete de interrelazioni esistenti tra gruppi governativi e non governativi”.

**Figura 3: *Framework* teorico per l'implementazione di un adeguato sistema di PM**



Fonte: Adattamento da Rodney, M., Shirley-Ann, H., Christine C., (2005)

Una robusta informazione sulla misurazione delle prestazioni è fondamentale per

un'efficiente ed efficace gestione, oltre che per consentire agli *stakeholder* di valutare le prestazioni. Dunque, quando un'organizzazione riporta informazione vera ed obiettiva sulle *performance* raggiunte dai loro principali gruppi di interesse, si produce un *reporting* onesto delle prestazioni (Yang, 2008). Inoltre, quando essi sono stati coinvolti nello sviluppo dei sistemi di misurazione, non solo aumenta la trasparenza nel *reporting* della *performance* (Swee C. Goh, 2012) ma i sistemi di misurazione diventano per essi uno strumento efficace per il miglioramento e l'apprendimento (Radnor e McGuire, 2004). In tale ottica, dunque, quando la valutazione delle *performance* non è vista come un mezzo di controllo del lavoro svolto dai dipendenti, ma come uno strumento che offre informazione sulle prestazioni e che permette, pertanto, di migliorare le future *performance*, si considera che all'interno dell'organizzazione si promuove sia una forte cultura organizzativa fondata sulla valutazione e l'apprendimento (Mayne, 2008) che un appropriato sistema di *performance management* (Lye, 2004; Thomas, 2007).

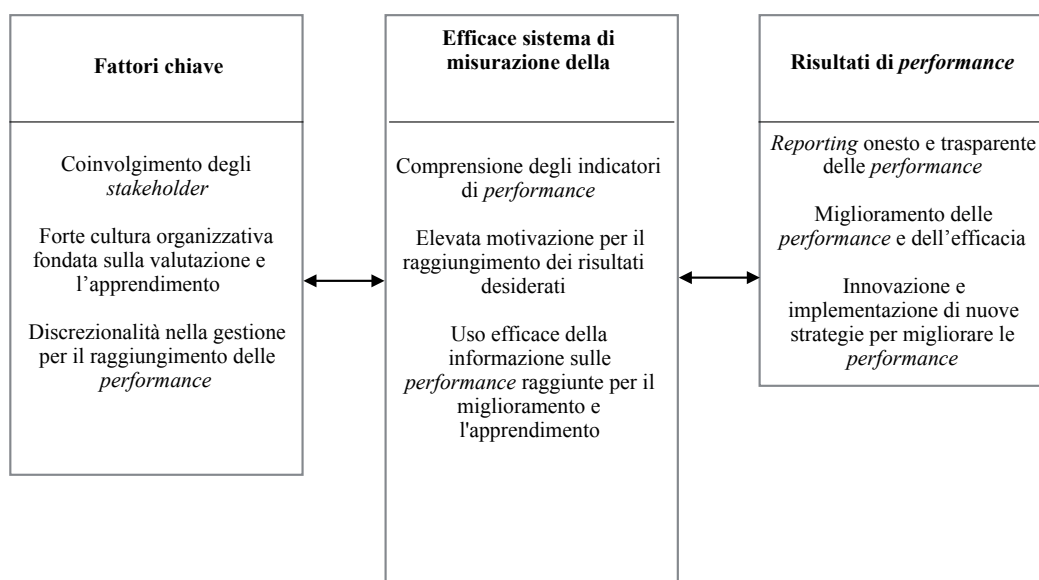
E' inoltre importante sottolineare che la partecipazione degli *stakeholder* nello sviluppo dei sistemi di misurazione può contribuire allo sviluppo dell'innovazione organizzativa (Yang, 2008). In primo luogo, la partecipazione degli *stakeholder* esterni forniscono schemi di riferimento diversi dagli *stakeholder* interni all'organizzazione, permettendo, dunque, la creazione di nuove idee. Allo stesso tempo, la loro partecipazione permette di rilevare le loro preferenze e quindi, è possibile identificare le aree problematiche e offrire, nuove soluzioni. In secondo luogo, la partecipazione degli *stakeholder* può provocare l'aumento del desiderio innovativo da parte dell'organizzazione, ovvero, può portare a un aumento della simpatia da parte dei membri dell'organizzazione verso il soddisfacimento delle aspettative e dei bisogni degli *stakeholder* (Yang, 2008). Questo tipo di "comunicazione esterna", secondo Damanpour (1991), influisce positivamente sull'innovazione organizzativa.

Come detto in precedenza, la misurazione della *performance* è, quindi, importante non solo per correggere gli eventuali scostamenti esistenti, ma anche, per imparare da essi, ovvero, riflettendo su cosa è stato fatto e come è stato fatto è possibile estrarre delle conclusioni per lo sviluppo di un futuro comportamento nello svolgimento del compito (Armstrong, 2006). Allo stesso tempo, attraverso la valutazione è possibile individuare le caratteristiche distintive delle proprie risorse e metterle alla prova con successo in diverse attività e sfide, così come riconoscere le risorse su cui contare e investire, e a cui delegare obiettivi strategici rispetto alla potenzialità di ciascuna (Borgogni, 2014).



Infine, le *performance* raggiunte da un'organizzazione dipenderà in gran parte, anche, dal grado di discrezionalità esistente nella gestione (Flynn, 2007; Swee C. Goh, 2012). Quest'ultima, intesa come “la capacità di ottenere i risultati attraverso una combinazione di autorità, risorse, un ragionevole controllo sugli eventi e, in generale, un ambiente adatto per soddisfare i risultati attesi” (Thomas, 2007), è di gran rilevanza quando i manager del settore pubblico sono i responsabili delle *performance* raggiunte. Se essi, ad esempio, hanno poca o nessuna discrezionalità nella scelta e nella disposizione degli *input*, le loro *performance* dovrebbero essere valutate soltanto in termini di efficienza e non di efficacia. Questo fornisce una spiegazione del motivo per cui i manager del settore pubblico possono vedere gli obiettivi o le misure imposte, su cui loro hanno poca discrezionalità, come qualcosa di ingiusto e arbitrario che deve essere fatto per evitare le sanzioni a cause dello scarso rendimento. Moynihan e Pandey (2005) sostengono che questa centralizzazione del potere decisionale, genera un effetto significativo e negativo sulle percezioni delle *performance* organizzative.

**Figura 4: Caratteristiche di un efficace sistema di *performance measurement* nel settore pubblico**



Fonte: Adattamento da Swee C. Goh, (2012)

Si ritiene, invece, che le organizzazioni con forte sostegno politico, hanno più probabilità di godere di discrezionalità nella gestione e dunque, di disporre di risorse, autonomia e autorità (O'Toole e Meier, 1999; Rainey e Steingbauer, 1999; Wolf, 1993). Questi ultimi fattori sono molto importanti, poiché, le risorse sono necessarie

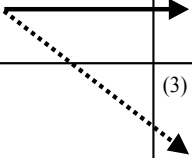
per organizzare le attività da svolgere e la discrezionalità e la flessibilità sono importanti per cambiare i sistemi e i processi burocratici tradizionali, che sono i principali ostacoli nella partecipazione degli *stakeholder* esterni (King, Feltey e Susel, 1998). Le risorse, l'autonomia e l'autorità generata dal sostegno politico, quindi, favoriscono la creatività e l'innovazione organizzativa (Amabile et al., 1996) e consentono, anche, alle organizzazioni di concentrarsi in modo più coerente sugli obiettivi a lungo termine (O'Toole e Meier, 2003; Rainey, 2003).

Dunque, l'attenzione politica dovrebbe concentrarsi, principalmente, nella definizione e nel monitoraggio degli obiettivi strategici nella loro complessità, concedendo ai manager delle organizzazioni pubbliche discrezionalità nella loro gestione, ovvero, "lasciando ai manager gestire" (Kettl, 1997, 449).

Nonostante i manager abbiano conoscenza degli obiettivi strategici da raggiungere, così come accesso a informazioni dettagliate sulle *performance*, essi, senza discrezionalità nella gestione, non possono usare dette informazioni per cambiare le strutture organizzative e le *routine* al fine di migliorare, quindi, le *performance* (Moynihan, 2008). Dunque, se non esiste, una buona correlazione tra entrambi, si rischia di minare il miglioramento delle *performance* (Figura 4).

**Figura 5: Limitazioni delle riforme sperimentate nella PA**

	Non si focalizza l'attenzione sui risultati	Si focalizza l'attenzione sui risultati
<b>Bassa discrezionalità nella gestione</b>	(1) Sistemi burocratici: focalizzano la loro attenzione sugli <i>input</i> e hanno poca discrezionalità nella gestione per incrementare l'efficienza tecnica.	(2) Pressione per il raggiungimento delle <i>performance</i> . I manager godono di bassa discrezionalità nella gestione e quindi, diventa impossibile progettare il cambiamento dei sistemi burocratici. Inoltre, la mancanza di autorità nella gestione mina il miglioramento delle <i>performance</i> intese in termini di risultati.
<b>Elevata discrezionalità nella gestione</b>		(3) Il tipo ideale per la gestione delle <i>performance</i> : i manager hanno gli obiettivi chiari da raggiungere e l'autorità necessaria per raggiungerli. In questo modo, la elevata discrezionalità nella gestione permette di incrementare l'efficienza tecnica, l'efficacia e quindi, le <i>performance</i> in termini di risultati.



Fonte: Adattamento da Nielsen, Poul A. (2014b)

Diversi studi hanno dimostrato che, spesso, l'adozione dei sistemi di gestione delle prestazioni nel settore pubblico si è concentrata, principalmente, sulla creazione di sistemi informativi delle prestazioni più evoluti, trascurando invece, l'aumento dell'autorità gestionale corrispondente (Breul, 2007; Moynihan, 2006; Moynihan e Pandey, 2005).

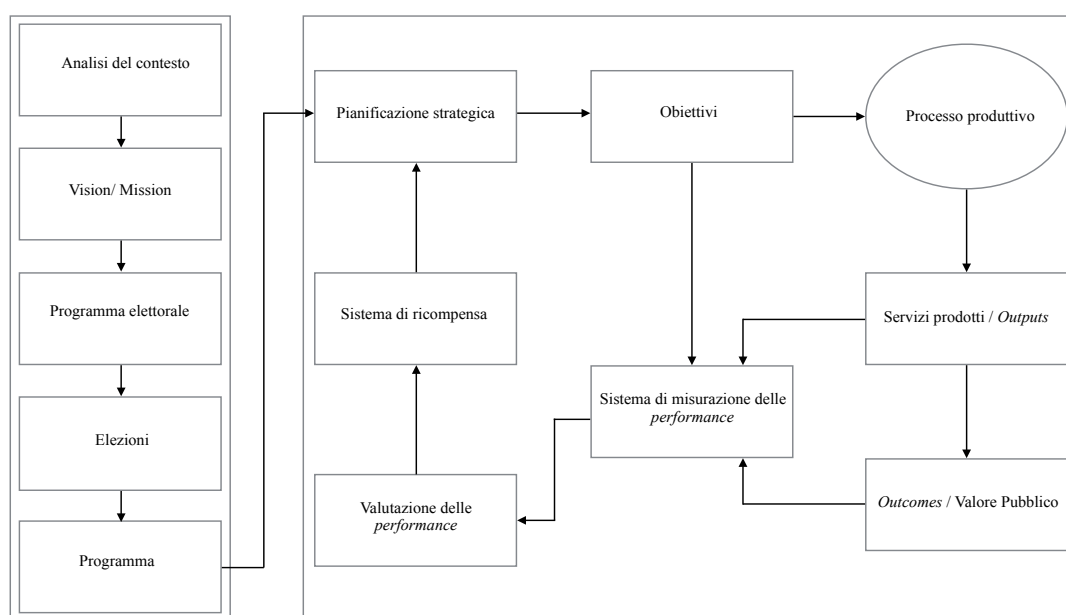
Dunque, le caratteristiche delle organizzazioni appartenenti al settore pubblico, possono anche provocare effetti collaterali negativi sul PM di esse (Vakkuri e Meklin, 2006; Hood e Peters, 2004; De Bruijn, 2002; Van Thiel e Leeuw, 2002; Pallot, 2001, 1999; Smith, 1995) ed, di conseguenza, nel raggiungimento o meno delle *performance*, ovvero, nella creazione di valore pubblico.

Secondo quanto appena evidenziato, quindi, il processo di creazione di valore pubblico richiede una visione sistematica delle dimensioni istituzionali, politiche ed aziendali (Bucellato et al., 2004). La necessità di allargare l'orizzonte nella comprensione di come si crea il valore pubblico, prendendo in considerazione non soltanto la dimensione aziendale e il ruolo del manager come riteneva Moore (1995) ma sì la dimensione istituzionale e il suo legame con la dimensione politica ed aziendale, è stata condivisa da Bryson (2004) il quale vede "la creazione di valore pubblico come una responsabilità individuale, di gruppo, organizzativa e di comunità".

Nello specifico, la dimensione istituzionale prende in considerazione il ruolo delle istituzioni le quali "sono le regole di gioco in una società o, più formalmente, sono le limitazioni ideate che modellano l'interazione umana" (Nord, 1990: 3). In questa prospettiva, la dimensione istituzionale può essere considerata come un ambiente più ampio in cui le organizzazioni del settore pubblico agiscono secondo le loro regole e sfruttano le opportunità offerte facendo attenzione alle minacce dell'ambiente in cui operano". Per quanto riguarda, invece, la dimensione politica, quest'ultima fa riferimento al processo decisionale politico, ovvero, alle priorità politiche stabilite. Infine, la dimensione aziendale è caratterizzata dal sistema di controllo manageriale adottato per l'organizzazione che, condizionato dalle priorità politiche definite, permette all'organizzazione di seguire i diversi processi organizzativi: la pianificazione, la produzione, la misurazione e la valutazione delle *performance* organizzative.

Prendendo in considerazione tutte le tre dimensioni, Spano (2009) individuò un modello che ci permette di capire come le organizzazioni siano capaci di creare o meno il denominato valore pubblico (Figura 5).

**Figura 6. Pianificazione politica e sistema di controllo gestionale**



Fonte: Adattamento da Alessandro Spano (2009)

Secondo questo modello, una volta che i cittadini hanno eletto i propri rappresentanti in Parlamento, coloro che costituiranno il Consiglio dei Ministri e quindi, saranno responsabili della politica generale del governo, si occuperanno di definire un programma specifico. Quest'ultimo, inciderà nella pianificazione di qualunque organizzazione pubblica, la quale, attraverso l'implementazione di un adeguato sistema di misurazione e valutazione della *performance*, permetterà all'organizzazione di fornire servizi pubblici in maniera più o meno efficienti ed efficaci, ovvero, aiuterà l'organizzazione a garantire il denominato “valore pubblico”.

Dalla modalità di funzionamento del binomio politica-amministrazione deriva un notevole impatto sulla gestione delle aziende pubbliche e sulla loro capacità di soddisfare i bisogni delle collettività di riferimento mediante un uso efficiente delle risorse a disposizione.

Alla luce di quanto sopra esposto, quindi, il *Performance Management System Framework* proposto per Otley e Ferreira (2009), sembra essere un modello di riferimento per la progettazione e messa in opera dei sistemi di misurazione e gestione delle *performance* nelle organizzazioni pubbliche. Come è stato descritto nel capitolo precedente, questo modello enfatizza la necessità di perseguire tanto nella fase di progettazione come in quella di implementazione del sistema, una giusta coerenza “interna”, tra i singoli elementi che costituiscono il modello, ed “esterna”, tra le

variabili ambientali esogene all'azienda.

A riguardo, come già evidenziato, la pianificazione organizzativa di qualsiasi organizzazione della Pubblica Amministrazione, sarà costituita da due parti, una relativa alla pianificazione istituzionale ed un'altra relativa alla pianificazione politica. Pertanto, la strategia intrapresa si vedrà influenzata dall'ambiente esterno, che condizionerà, allo stesso tempo, la misurazione della *performance*, l'analisi dei risultati e la risposta dell'organizzazione nella creazione del denominato "valore pubblico".

## CAPITOLO IV: IL *PERFORMANCE MANAGEMENT* IN SANITA'

### 4.1 Introduzione

A partire dai primi anni novanta del secolo scorso il tema della creazione di valore nelle aziende sanitarie ha assunto sempre più rilevanza nel dibattito scientifico, spingendo i responsabili delle organizzazioni sanitarie verso sfide sempre più complesse circa l'efficacia e l'efficienza nel loro operato.

In tal senso, il *management* delle organizzazioni sanitarie di molti paesi sviluppati, si sforza di garantire un equilibrio sostenibile fra l'esigenza di rispondere all'aumento di una domanda in crescita e quella di utilizzare al meglio le limitate risorse economiche (OECD, 2007)<sup>5</sup>, perseguendo al contempo, il miglioramento della qualità dei servizi offerti e, quindi, della salute pubblica in generale.

Per affrontare, con successo queste sfide, è necessario che ogni organizzazione sanitaria adotti tra l'altro, in un complesso e moderno modello di *governance*, un adeguato sistema di gestione delle *performance* o *Performance Management* (PM) che permetta, appunto, di valutare le prestazioni e di gestire le persone in modo tale da aumentare le probabilità di ottenere i risultati desiderati. Le *performance* organizzative e individuali, infatti, sono concettualmente i pilastri dell'intero costrutto organizzativo e la base per la realizzazione del processo di progettazione e cambiamento: se da una parte la persona è sollecitata a fronteggiare e ad accogliere le tensioni legate ai continui cambiamenti, dall'altra parte è proprio la persona, individualmente o in gruppo, a poter attivare un processo di trasformazione e innovazione tramite le proprie risorse.

Adottando questo approccio, al fine di consentire alle organizzazioni sanitarie di affrontare meglio le nuove sfide, numerosi professionisti e studiosi sul campo, hanno rivolto la loro attenzione alla gestione delle risorse umane (*Human Resource Management* o *HRM*) (Michie e West, 2004; Bartram, Stanton, Leggat, Casimir e Fraser, 2007) e al ruolo che può essere svolto da sistemi direzionali complessi come il PM. Difatti, l'evidenza empirica, suggerisce che le diverse pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, hanno un impatto positivo sulla *performance* organizzativa (West, Guthrie, Dawson, Borril e Carter, 2006; Bonias, Bartram, Leggat

---

<sup>5</sup> OECD (2007), *Health data 2007: statistics and indicators for 30 countries*, OECD, Parigi.

e Stanton, 2010; Chuang, Dill, Morgan e Konrad, 2012). Nello specifico, l'impatto sulla *performance*, rappresentata non solo da incrementi di produttività ma anche da livelli di orientamento ai principali *stakeholder* e di innovazione di prodotto e di processo, si genera attivando nelle persone comportamenti improntati sull'autonomia, sull'assunzione di responsabilità, sulla condivisione di informazioni e all'apprendimento non solo individuale e di *team* ma anche organizzativo. Per ottenere tali comportamenti, diventa fondamentale l'applicazione di stili manageriali improntati sull'*empowerment* e sullo sviluppo delle persone.

Nonostante esista una vasta gamma di fattori che possono influenzare le *performance* organizzative, quali la struttura organizzativa, la tecnologia impiegata e la strategia condotta (Burns e Stalker, 1961; Thompson, 1967; Woodward, 1958), il loro impatto sulla *performance* è minore rispetto a quello generato dal sistema di gestione delle risorse umane adottato per l'organizzazione (Marchington, M. *et al.*, 2000).

Dunque, nel presente capitolo ci soffermeremo, inizialmente, ad analizzare gli effetti del passaggio da un sistema di gestione delle risorse umane fondato su pratiche "tradizionali" di HRM a uno fondato su pratiche di HRM<sup>6</sup> "progressiste" o ad "alto rendimento". Posteriormente, si individueranno le pratiche considerate rilevanti nel settore sanitario per assicurare le principali priorità della salute pubblica, ovvero, la sicurezza dei pazienti e la qualità dei servizi sanitari offerti. Finalmente, per concludere il capitolo, si metterà a fuoco come è possibile, attraverso un efficace sistema di *performance management* mirato alla gestione delle risorse umane, migliorare le *performance* organizzative e garantire, quindi, la creazione di valore pubblico.

## **4.2 L'Evoluzione del sistema di gestione delle risorse umane**

Come accennato nei capitoli precedenti, i processi di aziendalizzazione sperimentati a partire dagli anni novanta in ambito pubblico e, quindi, anche in ambito sanitario, hanno portato a un cambiamento di natura sia fattuale che culturale anche nel campo delle pratiche di HRM. Come è accaduto nel settore privato, anche le amministrazioni pubbliche e quindi, il settore sanitario, necessitano di maggiore flessibilità e le risorse umane assumono in questo quadro una maggiore centralità.

---

<sup>6</sup> Inteso quest'ultimo come un insieme – o *bundle*- di pratiche che si rafforzano reciprocamente per il raggiungimento delle *performance* organizzative

A tal proposito, si è passato da pratiche di HRM fondate secondo standard tayloristici e quindi, su standard non flessibili, che non prevedevano un aumento della produttività bensì una riduzione di essa in quanto determina l'abbassamento della motivazione al lavoro, a pratiche "progressiste" (West et al., 2002) o ad "alto rendimento" di HRM. Come indica il loro nome, quest'ultime, si soffermano sull'aumento della produttività attraverso l'aumento della motivazione dei dipendenti, ovvero, si instaurano pratiche volte ad aumentare il fattore critico di successo rappresentato dal capitale umano, costituito dalle conoscenze, capacità e abilità (*knowledge, skills, ability*), elementi essenziali nel processo di creazione di valore.

La letteratura economica, aziendale e organizzativa afferma che il valore di un'organizzazione non è valutabile solo in base ai suoi *assets* tangibili (proprietà, impianti, risorse finanziarie, ecc.) e al suo valore contabile, ma anche attraverso diversi fattori come le risorse intangibili, che creano conoscenza e, di conseguenza, innovazione e qualità dei beni e dei servizi offerti (Chen *et al.*, 2005).

In tale logica, le organizzazioni possono attivare diverse pratiche "progressiste" di HRM per migliorare le competenze e le capacità degli individui. Nello specifico, i dipendenti, inizialmente, possono essere assunti mediante l'impiego di tecniche di selezione sofisticate, le quali permettono di individuare quali candidati tra più soggetti, sono idonei per le loro caratteristiche, capacità, qualità attuali e potenziali, a svolgere una determinata posizione all'interno di un'organizzazione. In effetti, la ricerca fatta sul campo, indica che la selezione del personale è positivamente correlata alla *performance* organizzativa (Becker e Huselid, 1992; Schmidt, Hunter, McKenzie e Muldrow, 1979). Inoltre, dopo il processo di selezione, le organizzazioni possono migliorare le *task performance* individuali fornendo ai dipendenti attività di formazione (*training*) e di sviluppo delle persone (Borman et al., 1997; Tannenbaum e Yukl, 1992). E' stato anche evidenziato che gli investimenti in formazione producono vantaggiosi risultati organizzativi (Bartel, 1994; Knoke e Kalleberg, 1994; Russell, Terborg e Powers, 1985). L'efficacia del personale qualificato, però, sarà limitata dalla loro motivazione nello svolgimento del proprio lavoro. In questo caso, il modello di gestione delle risorse umane, assume un'importante rilevanza nei livelli di motivazione del personale. Per incentivare, dunque, la motivazione dei lavoratori, le organizzazioni possono implementare diverse pratiche "progressiste" di HRM volte a: ricompensare i dipendenti per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, a un maggiore coinvolgimento delle persone nei processi decisionali, a una maggiore



comunicazione fra dirigenti e dipendenti, a sviluppare *team working* e a creare, quindi, un maggiore *empowerment* e *commitment* delle persone.

Dunque, come appena accennato, le pratiche “progressiste” di HRM incidono sui comportamenti degli individui per renderli il più possibili coerenti con gli obiettivi dell’organizzazione. Il loro impatto positivo sulla *performance* organizzativa, secondo quanto dimostrato da numerosi studi fatti sul campo (Arthur, 1994; Becker e Huselid, 1998; d’Arcimoles, 1997; Delery e Doty, 1997; Guest e Hoque, 1994; Hoque, 1999; MacDuffie, 1995; Patterson et al., 1997; Terpstra e Rozell, 1993; Youndt et al., 1996), si deve al miglioramento delle conoscenze, delle abilità, della la motivazione e, delle *performance* individuali (Jackson *et al.*, 1989; Neal e Griflin, 1999; Wright e McMahan, 1992).

Sulla base delle pratiche ad “alto rendimento” è possibile propiziare un buon clima organizzativo, che promuove l’adozione di comportamenti individuali, discrezionali e non direttamente incentivati dal sistema formale delle ricompense. Questi comportamenti discrezionali sono stati concettualizzati come comportamenti di cittadinanza organizzativa (*Organizational Citizenship Behaviors- OCB*) attraverso i quali, il lavoratore va ben oltre ciò che ci si aspetta da lui. Tra questi comportamenti, la letteratura individua l’altruismo (disponibilità ad aiutare i colleghi nei loro compiti) e la cortesia (premura nell’istaurare relazioni improntate alla gentilezza e alla cooperazione) (Tsui *et al.*, 1992) come due dei comportamenti di cittadinanza organizzativa più rilevanti. Nonostante questi comportamenti siano fondamentali per il successo dell’organizzazione (Podsakoff e MacKenzie, 1997), la natura di essa, rende questa tipologia di comportamenti discrezionali particolarmente importante.

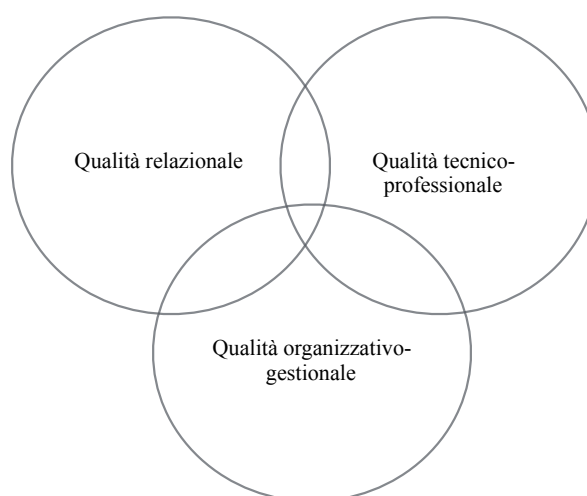
Come già illustrato, alcune pratiche di gestione delle risorse umane possono consentire all’organizzazione di migliorare le sue *performance* organizzative, ma non è stato individuato un set di pratiche di gestione delle risorse umane ottimale, di applicazione generale, che permetta innalzare le *performance* organizzative di qualunque organizzazione. In ambito sanitario, però, secondo quanto evidenziato dallo studio svolto per Amanda *et al.* (2016), si sono individuate specifiche pratiche “progressiste” di HR, capaci di garantire una maggiore qualità dei servizi offerti e di migliorare, quindi, le *performance* organizzative. Dunque, per capire in che modo ognuna di loro incide sulla creazione di valore pubblico, ci soffermeremo, successivamente, sulla loro analisi.

### 4.3. Le pratiche di HRM in sanità

La gestione delle risorse umane in ambito sanitario ha acquisito, negli ultimi vent'anni, un'importanza sempre maggiore, vista la centralità che i moderni modelli di *management* attribuiscono alle persone e al loro sviluppo per il conseguimento degli obiettivi strategici (Di Virgilio, 2011a; 2011b). In effetti, recenti studi fatti sul campo, hanno evidenziato la necessità di individuare adeguate pratiche di gestione delle risorse umane che permettano di garantire la qualità dei servizi sanitari erogati (Stanton, 2002; Leggat e Dwyer, 2005). Per qualità, si intende secondo la definizione proposta dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS o *World Health Organization*), “dare a ciascun paziente l'insieme degli atti diagnostici e terapeutici che gli assicureranno il risultato migliore in termini di salute, in conformità allo stato attuale delle conoscenze scientifiche, al costo minore a parità di risultato, al minor rischio iatrogeno e orientato alla maggiore soddisfazione possibile per le procedure, i risultati e i contatti umani dell'organizzazione sanitaria”. Secondo Donabedian (1990), uno dei più grandi pionieri dell'applicazione della qualità nel servizio sanitario, la qualità riguarda, innanzitutto, due aspetti distinti ma fondamentali: la gestione tecnica delle procedure e i rapporti interpersonali (Figura 1). Detta in altre parole, si tratterebbe della distinzione fra *cure* (cura) e *care* (assistenza), oppure fra tecnica dell'assistenza e arte dell'assistenza. Nello specifico, la qualità tecnica significa orientare l'azione professionale a risultati ed effetti prevedibili o verificabili. Questo significa che gli obiettivi di un'azione all'interno di un servizio sanitario, devono essere noti fin dall'inizio e, in seguito, si deve valutare se sono stati impiegati i mezzi adeguati al raggiungimento dell'obiettivo. Per quanto riguarda, invece, la qualità interpersonale, essa significa l'arte di saper instaurare e mantenere un rapporto solido con i clienti, di accompagnare personalmente e rispettosamente ognuno di essi.

Dunque, secondo quanto evidenziato da Donabedian, per garantire un miglioramento sistemico della qualità dei servizi sanitari, l'attenzione deve essere messa sia sugli aspetti relazionali nel rapporto con i clienti esterni e interni, che sulla qualità tecnico-professionale dei dipendenti. Questa visione è stata condivisa da Glouberman e Mintzberg (2001a), i quali ritengono che la qualità percepita dei pazienti è il risultato della combinazione integrata dei processi di *cure* a *care*, piuttosto che la somma delle singole parti fornite dai diversi specialisti.

**Figura 1: Le dimensioni della qualità dei servizi sanitari**



Fonte: Adattamento da A. Donabedian (1990)

Pertanto, secondo quanto ritenuto da West *et al.*, (2006), l'impatto delle pratiche di gestione delle risorse umane sulla parte tecnica e sulla parte dei rapporti interpersonali (Flood, 1994; Laschinger, Shamian e Thomson, 2001), potrebbe influenzare la qualità dei servizi sanitari erogati. Come accennato in precedenza, le pratiche di HRM, sono state progettate ed implementate per garantire che il capitale umano di un'organizzazione contribuisca al raggiungimento dei suoi obiettivi (Delery e Doty, 1996). Dunque, seguendo lo studio svolto per Amanda *et al.* (2016), si sono individuate specifiche pratiche di HRM positivamente correlate con le *performance* organizzativa e quindi, con la creazione di valore. Di queste pratiche, che saranno analizzate singolarmente, per vedere in che modo influiscono sugli *outcome* organizzativi, ne propone le seguenti: la formazione (*training*), l'opportunità di sviluppo delle persone, la partecipazione nel processo decisionale e la comunicazione.

#### **4.3.1 La formazione**

Nell'ambito sanitario la formazione o *training* è considerata una pratica di HRM mirata alla stimolazione e allo sviluppo delle abilità, siano quest'ultime, abilità specifiche- le cosiddette *hard skills* relative alle capacità tecniche professionali – che abilità non specifiche- le cosiddette *soft skills*, come il lavoro in squadra o *team working* e la *leadership*- (West *et al.*, 2002).

Per quanto riguarda le prime, ovvero, le *hard skills*, la formazione è intesa come una risorsa del lavoro (*job resource*) poiché stimola lo sviluppo personale (Barlett, 2001)

e aiuta, inoltre, i dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi, fornendo ad essi le competenze necessarie per raggiungerli (Aguinis e Kraiger, 2009). Come conseguenza, i dipendenti possono sentirsi più stimolati e competenti nello svolgimento del proprio lavoro e quindi, si possono impegnare di più. Dunque, la formazione porta ad un maggiore coinvolgimento o *engagement* dei dipendenti e provoca anche, livelli di efficacia organizzativa più elevati (Salanova *et al.*, 2005).

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, il miglioramento della qualità delle cure si deve, in parte, al processo di formazione, che mira allo sviluppo delle competenze dei dipendenti, ad una maggiore qualificazione di essi e di conseguenza alla riduzione degli errori umani (Helmreich, 2004). Le risorse umane qualificate, quindi, sono indispensabili alla competitività organizzativa, ovvero, alla creazione di valore. La formazione, come buona prassi gestionale, tende ad accrescere la competitività organizzativa attraverso la ritenzione del capitale umano (Flynn *et al.*, 2014). La formazione professionale è una delle principali ragioni per cui molti dipendenti rimangono o se ne vanno da un'organizzazione. Dunque, l'investimento in formazione, da parte delle organizzazioni, tende ad accrescere la ritenzione del capitale umano.

Inoltre, le organizzazioni sanitarie sono influenzate dalla presenza di forze di natura tecnica riguardanti a fattori inerenti alle tecnologie impiegate, i cui esercitano pressioni sulla sopravvivenza ed il successo delle organizzazioni (Scott *et al.*, 2000). Dunque, la formazione è anche necessaria non soltanto per mantenere i dipendenti il più aggiornati possibili sui progressi medici, ma è anche necessaria per aggiornare a essi sulle innovazioni tecnologiche emergenti nel campo (Eaton, 2000).

Il cambiamento degli scenari in cui le organizzazioni sanitarie si sono trovate ad operare nel corso degli ultimi anni, ha profondamente condizionato i comportamenti e le azioni dei sistemi organizzativi. Nello specifico, questi cambiamenti sperimentanti nei sistemi sanitari, hanno evidenziato l'importanza di lavorare efficacemente in gruppo per fornire un'assistenza sanitaria ottimale ai cittadini. La ricerca sul campo, mette in evidenza che un effettivo lavoro di squadra permette non soltanto una riduzione degli errori medici (Manser, 2009), una maggiore sicurezza dei pazienti (Frith-Cozens, 2011), una riduzione dei livelli di stress (Carter e West, 1999) e una maggiore soddisfazione sul lavoro (Buttigieg *et al.*, 2011), ma anche una riduzione della mortalità negli ospedali (West *et al.*, 2001) e la garanzia di un servizio più efficiente ed efficace (Ross *et al.*, 2000); di conseguenza si arriva a una diminuzione

delle tasse di ospedalizzazione e delle visite mediche (Sommers *et al.*, 2000), a bassi livelli di assenteismo e *turnover*, a un uso migliore delle risorse, a una maggiore soddisfazione dei pazienti (West *et al.*, 2011) e a un miglioramento delle *performance* finanziarie (West *et al.*, 2003).

Per garantire un effettivo lavoro di squadra, però, c'è bisogno di un *leader* che guide e assista il *team* per garantire il reale ed effettivo raggiungimento degli obiettivi organizzativi. E' da sottolineare però, che un *team* sarà efficace, efficiente e produttivo solo se il *leader* è considerato come tale in quanto riconosciuto dalle persone con cui collabora. Difatti, al riconoscimento del *team leader* è stato associato: alti livelli di partecipazione dei collaboratori, un maggiore *commitment* verso la qualità dei servizi erogati, una maggiore chiarezza e condivisione degli obiettivi ed un maggiore supporto all'innovazione (West *et al.*, 2013).

#### **4.3.2 Le opportunità di sviluppo professionale**

Un'altra pratica di HRM considerata fondamentale in un sistema di gestione delle risorse umane, è l'opportunità di sviluppo delle persone (Shantz *et al.*, 2016).

Come è stato accennato nell'introduzione del capitolo, le persone sono fondamentali per garantire il successo dell'organizzazione, quindi, investire nella loro crescita professionale, vuol dire investire nello sviluppo del proprio *business*. Nello specifico, questa pratica "progressista" di HRM, focalizzata sullo sviluppo delle capacità dei singoli dipendenti e dell'organizzazione nel suo complesso (Lee, 2003), rappresenta una strategia di *high commitment*, che colpisce sull'impegno e sulla motivazione dei dipendenti, (Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Snell e Dean, 1992; Youndt *et al.*, 1996). In particolare, le organizzazioni con tale esperienza strategica, hanno dimostrato di raggiungere una maggiore produttività e *performance* finanziarie (Arthur, 1994; Delaney e Huselid, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Woods e de Menezes, 1998; Youndt *et al.*, 1996).

Dunque, investire sullo sviluppo professionale delle persone, offre alle organizzazioni un vero e proprio vantaggio competitivo, poiché la formazione continua, permette di sviluppare le competenze attuali dei dipendenti ed acquisirne altre nuove che le permettano di rispondere più efficacemente alle nuove sfide del mercato (Londra, 1989). E' da sottolineare, inoltre, che il modo in cui un'organizzazione promuove o meno la crescita professionale delle persone, influirà sull'impegno dei dipendenti verso l'organizzazione (Wayne *et al.*, 1997). In uno studio svolto da Cho *et al.* (2006)

in ambito sanitario, è emerso che le infermiere che avevano sperimentato l'opportunità di sviluppo professionale, avevano livelli più bassi di esaurimento emotivo, ovvero, provavano livelli più elevati di *commitment* verso l'ospedale. Pertanto, se i dipendenti sentono di avere opportunità di sviluppo della loro vita professionale, sono più propensi a svolgere i propri compiti con maggiore energia e quindi, a garantire, in questo caso, una maggiore qualità dei servizi erogati (Arthur, 1994; Woods e de Menezes, 1998). La percezione dei dipendenti della propria carriera professionale, dunque, influirà sul loro legame di attaccamento psicologico con l'organizzazione (Gaertner e Nollen, 1989) mostrando un aumento o meno del loro livello di fedeltà verso di essa.

Ci sono diversi motivi per cui offrire la possibilità di sviluppo professionale all'interno di un'organizzazione, può provocare un aumento della soddisfazione lavorativa. Da un lato, i dipendenti possono percepire che l'organizzazione si interessa ad arricchire il loro profilo professionale in una prospettiva di crescita a lungo termine (Lee, 2003). Dall'altro lato, genera un senso di controllo sulla loro carriera professionale, poiché grazie alle opportunità di crescita offerta dall'organizzazione, possono aggiornare le competenze obsolete e acquisirne altre nuove. Per quanto riguarda a quest'ultime, i dipendenti con l'acquisizione di esse, possono rendersi più preziosi sia per la loro organizzazione che per il mercato del lavoro esterno, nel caso in cui decidessero di lasciare l'organizzazione (Feldman, 1996). E' da evidenziare, però, che le organizzazioni che investono nello sviluppo professionale delle persone, hanno più probabilità di avere successo, soddisfazione e impegno affettivo dei dipendenti sul loro posto di lavoro, con la conseguenza che essi siano meno propensi a lasciare l'organizzazione (Ferris e Urban, 1984). Nello specifico, esistono diverse ragioni per cui l'organizzazione dovrebbe investire nello sviluppo professionale delle persone al fine di ridurre l'intenzione di *turnover* del personale. Da un lato, i dipendenti, spesso, effettuano processi di confronto sociale (Adams, 1965), ovvero, confrontano la loro situazione con quella dei suoi colleghi che lavorano in altre organizzazioni, le quali sotto-investono in programmi di sviluppo professionale. Tale confronto, dovrebbe provocare nei dipendenti un aumento del valore dell'organizzazione e quindi, influire positivamente sul loro attaccamento all'organizzazione. E' bene sottolineare che le persone vincolate alle organizzazioni, manifestano meno intenzione di lasciarla, o perché vogliono restare (impegno affettivo) o perché hanno bisogno di rimanere (impegno per continuità) (Meyer e Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1990).

Seguendo questo confronto, è stato anche evidenziato che i dipendenti percepiscono il costo di lasciare l'organizzazione, ovvero, capiscono quale sarà il rischio di lavorare in un'altra organizzazione nella quale non esiste l'opportunità di sviluppo professionale e che quindi, non le permetterà loro di aggiornare né di acquisire competenze nuove (Ghoshal *et al.*, 1999).

Dall'altro lato, la bassa intenzione di *turnover*, si deve a che i dipendenti vedono il processo di crescita professionale come un mezzo attraverso il quale restituire all'organizzazione tutto ciò che essa ha fatto per loro (Wayne *et al.*, 1997). In altre parole, quando un'organizzazione investe nello sviluppo dei dipendenti, essi, secondo quanto detto in precedenza, sono più soddisfatti e quindi ricambiano la loro soddisfazione in termini di una maggiore produttività e lealtà verso l'organizzazione. Dunque, fino quando essi sono soddisfatti del proprio lavoro e si mantiene questo scambio relazionale tra dipendenti e organizzazione, non avranno intenzione di andarsene dell'organizzazione.

#### **4.3.3 La partecipazione nel processo decisionale**

Una terza pratica di HRM imprescindibile per promuovere la qualità delle cure, riguarda il coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale (Rondeau e Wagar, 2001), inteso quest'ultimo come il “processo partecipativo progettato per utilizzare l'intera capacità dei professionisti al fine di stimolare il loro impegno verso l'organizzazione e favorire, quindi, il successo dell'organizzazione” (Cotton, 1996).

Il *focus* posto, negli ultimi venti anni, sull'accrescimento dei livelli di efficacia e di efficienza del settore, ha comportato rilevanti mutamenti nelle strutture organizzative, nella fattispecie, un maggior decentramento decisionale ed un notevole appiattimento delle gerarchie. Dunque, il successo delle organizzazioni sanitarie dipenderà in parte sulla opportunità che i lavoratori hanno di partecipare nel processo decisionale, ovvero, partecipare o meno al processo decisionale dell'organizzazione influirà sul coinvolgimento o *engagement* dei lavoratori all'organizzazione e quindi, sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Shantz *et al.*, 2012, Lam *et al.*, 2002).

Da un lato, la partecipazione dei dipendenti nel processo decisionale aiuta ad individuare e risolvere le diverse difficoltà che devono affrontare i professionisti delle attività sanitarie, ovvero, attraverso la loro partecipazione, essi hanno la possibilità di dare i propri suggerimenti e di esporre le loro preoccupazioni relative al loro lavoro. Dunque, avendo questa opportunità, è più probabile che si accresca il loro *engagement*

verso l'organizzazione e, quindi, anche il loro impegno verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Beh e Loo, 2012; Holland *et al.*, 2013). In uno studio svolto da Mikkelsen *et al.*, (2000) è emerso, difatti, che alla partecipazione dei dipendenti nel processo decisionale è legata una riduzione delle richieste dei professionisti sanitari riguardanti il loro lavoro.

Inoltre, i dipendenti hanno una vasta gamma di risorse da sfruttare, in termini di esperienza e di abilità, che possono mettere a disposizione dell'organizzazione (Heller, Pusic, Strauss e Wilper, 1998). Ad esempio, grazie alla loro formazione, alla loro partecipazione nel processo decisionale e alla condivisione di conoscenze all'interno del *team* di lavoro, essi sono capaci di agire più velocemente all'informazione ambigua che spesso circonda negli ambienti sanitari. Coinvolgere i dipendenti nelle decisioni riguardanti la scelta degli obiettivi organizzativi, può portare sia ad un aumento della motivazione (Locke, 1968) che ad un loro miglioramento di comunicazione e cooperazione tra i dipendenti. In particolare, diverse ricerche fatte sul campo, soprattutto in ambito infermieristico, hanno evidenziato che i dipendenti sanitari con alti livelli di coinvolgimento diretto nel processo decisionale, riportano alti livelli di lealtà verso l'organizzazione, di innovazione e di cooperazione con i colleghi (West *et al.*, 2005), garantendo, quindi, una migliore qualità dei servizi offerti. Lo studio svolto per Havens *et al.*, (2003) è un esempio di quanto detto in precedenza: dalla loro ricerca svolta in ambito infermieristico, è emerso che il coinvolgimento del personale nel processo decisionale ha un impatto positivo sugli *outcome* dei pazienti. Nello specifico, esiste una maggiore qualità percepita dall'infermiere rispetto alla cura del paziente (Havens, 2001), una mortalità più bassa dei pazienti e un minor numero di complicanze (Baggs J., Schmitt M., Mushlin A., *et al.*, 1999), una degenza media più bassa (Aiken *et al.*, 1999), una degenza in ICU minore (Aiken *et al.*, 1999) e un minor numero di reclami dai pazienti e familiari (Havens, 2001).

Pertanto, un mancato coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale comporta una serie di conseguenze negative e non desiderabili tanto per i dipendenti che per l'organizzazione. L'incremento di frustrazione per i dipendenti e la mancanza di potenziale, sono due di queste principali conseguenze (Lawler, Ledford e Mohrman, 1992).



#### 4.3.4 La comunicazione

Come già accennato nella presentazione della precedente pratica di HRM, il processo di aziendalizzazione sperimentato nel settore sanitario, ha comportato la ridefinizione dei modelli organizzativi. In questo scenario, caratterizzato per una maggiore decentralizzazione del potere decisionale e un appiattimento delle strutture gerarchiche, la comunicazione è diventata una componente essenziale.

Le persone che compongono l'organizzazione, come già detto, hanno un ruolo fondamentale nel determinare il successo dell'organizzazione. Pertanto, è compito dell'organizzazione, al fine di garantire il conseguimento degli obiettivi organizzativi, di stabilire una comunicazione con i dipendenti che permetta di sollevare il loro morale e la loro identificazione con la propria organizzazione.

Per comunicazione si intende quel “processo di condivisione libera delle informazioni all'interno dell'organizzazione (Patterson *et al.*, 2005), che favorisce il raggiungimento degli obiettivi organizzativi”. Attraverso la comunicazione, quindi, le organizzazioni possono comunicare ai dipendenti quali sono gli obiettivi strategici da raggiungere e cosa si aspettano da loro, in termini di comportamento. In questo modo, i dipendenti capiscono quale è il contributo che possono dare per il conseguimento degli obiettivi strategici e per tanto, possono impegnarsi di più nello svolgimento del loro proprio lavoro; si accresce, quindi, il loro *commitment* organizzativo (Saks, 1995). La comunicazione, come è stato detto, riguarda principalmente lo scambio di informazioni. Lo scambio efficace di informazioni, connette le persone e facilita quindi, la collaborazione. Una collaborazione efficace permetterà alla struttura sanitaria di fornire servizi più efficienti ed efficaci (Shortell *et al.*, 2004; Smalarz, 2006).

Dunque, per garantire la sicurezza del paziente (Halverson *et al.*, 2011; Veld *et al.*, 2010) e quindi, la qualità dei servizi offerti, è fondamentale garantire un costante flusso di comunicazione tra i componenti degli *staff* medici multidisciplinari e tra questi e gli altri operatori delle strutture sanitarie e dei loro partner esterni. Come abbiamo visto, se da un lato il gruppo multidisciplinare ha una grande potenzialità per lavorare con la massima efficacia, dall'altro è in condizioni di vulnerabilità se non esiste un efficace coordinamento e comunicazione. In questo caso, la figura del *leader* è centrale (Burns, 2009; Ereh e Beshel, 2011; Holm e Sverisson, 2010). Difatti, un *leader* sarà efficace quando avendo le capacità di comunicazione molto bene sviluppate, riesce a comunicare in maniera proficua e tempestiva (Abbasi, Siddigqi e Azim, 2011).

Diverse ricerche fatte sul campo, hanno evidenziato che i professionisti sanitari si sentono delusi e stressati dal loro lavoro, quando non hanno a disposizione una tempestiva e sufficiente comunicazione (Beh e Loo, 2012; Appelbaum e Gandell, 2003). Dunque, il modo in cui avviene la comunicazione, influirà sulla motivazione dei dipendenti (e Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld, 2010) e, quindi, sulle *performance* raggiunte dal *team* (Clifton, 2006; Blegen e Sverinsson, 2011).

La comunicazione efficace, secondo quanto rilevato dalle ricerche fatte sul campo, permette di migliorare gli *outcome* clinici. Grazie a una buona comunicazione, è stato evidenziato: una riduzione degli effetti collaterali dei medicinali, un maggiore rispetto dei relativi protocolli sanitari operativi ed un miglioramento soggettivo nei pazienti rispetto ai trattamenti erogati (Control *et al.*, 2002). Pertanto, la mancanza o scadente e cattiva gestione della comunicazione tra i professionisti sanitari, può compromettere la sicurezza dei pazienti e quindi, la qualità dei servizi offerti (Halverson *et al.*, 2011; Veld *et al.*, 2010).

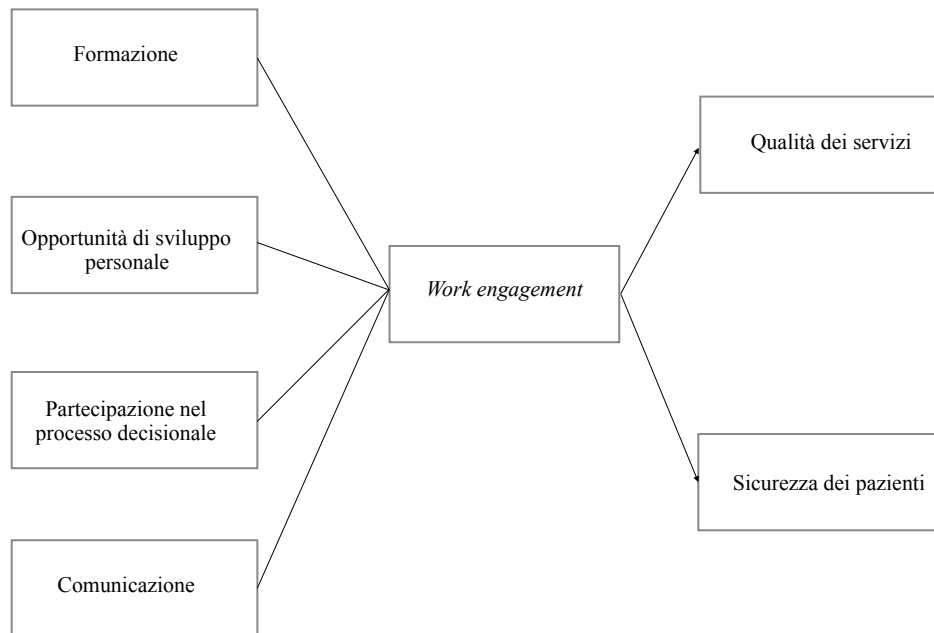
#### **4.4. Il PM in ambito sanitario**

Il continuo cambiamento sperimentato nel settore sanitario, ha portato ai manager delle strutture sanitarie ad affrontare sfide sempre più complesse. In particolare, le organizzazioni sanitarie di molti paesi sviluppati si trovano a mediare tra l'incremento sperimentato di domanda dei servizi sanitari e le risorse limitate a loro disposizione, favorendo, allo stesso tempo, il miglioramento della qualità dei servizi erogati e della salute pubblica in generale. Per rispondere, quindi, in modo più efficace ed efficiente a queste sfide appena presentate, c'è bisogno di un adeguato sistema di *Performance Management* (PM) che permetta, attraverso l'implementazione delle relative iniziative di gestione, di migliorare le *performance* organizzative.

Dunque, il PM, come processo di gestione delle *performance* organizzative, permette, attraverso l'implementazione di un insieme di attività volte a migliorare tanto le *performance* individuali come quelle di gruppo, aumentare la propria efficacia organizzativa (DeNisi, 2000). Come abbiamo visto in questo capitolo, l'implementazione di rilevanti pratiche "progressiste" di gestione delle risorse umane, aiutano ad incrementare il livello di *work engagement* dei professionisti sanitari, e di conseguenza, permettono di garantire in modo più efficiente ed efficace il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, migliorando la sicurezza e la qualità delle

cure erogate ai principali *stakeholder* (Figura 2).

**Figura 2: Pratiche “progressiste” di HRM in sanità**



Fonte: Adattamento da Amanda Shantz Kerstin Alfes Lilith Arevshatian , (2016)

Le pratiche di HRM, quindi, generano diversi risultati considerati come *output* della gestione delle risorse umane (ad esempio, il coinvolgimento o *commitment* dei dipendenti verso l'organizzazione). Questi risultati, influiscono sui comportamenti dei dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro (ad esempio: l'aumento o meno del lo sforzo nello svolgimento del lavoro e la esistenza o meno di cooperazione) essendo, dunque, i propri comportamenti dei dipendenti a determinare il raggiungimento o meno delle *performance* organizzative (siano queste relative tanto alle *performance* finanziarie come non finanziarie) (Guest, 1997). Si sono individuate, quindi, relazioni tra pratiche di gestione delle risorse umane e *performance* organizzativa, ovvero, grazie all'impatto di esse sui comportamenti e atteggiamenti dei dipendenti, è possibile migliorare tanto le *performance* individuali e di lavoro in squadra, come quelle relative all'organizzazione.

E' emerso, anche, il termine di *engagement*, ovvero, la relazione tra le pratiche di HRM e la *performance* organizzativa è mediata dall'*organizational engagement*, inteso quest'ultimo come l'identificazione della persona con il ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione (Kahn, 1990). Per favorire, quindi, il livello di *engagement* dei

propri dipendenti verso l'organizzazione, soprattutto in un contesto sanitario in continua evoluzione dove sempre più l'orientamento è quello di offrire assistenza di alta qualità in condizioni di massima sicurezza, è necessario adottare adeguate pratiche di HRM che possano incrementare il loro *engagement* o coinvolgimento all'interno dell'organizzazione.

Le pratiche di HRM possono essere viste come “segnali” delle intenzioni dell'organizzazione verso i propri dipendenti e sono interpretate come tali dai singoli dipendenti (Rousseau e Greller, 1994). Difatti, Guest (1999) suggerisce che l'impatto delle pratiche di HRM sul *commitment* o meno dei lavoratori nei confronti del proprio lavoro, dipenda della loro percezione e valutazione. Nello specifico, la ricerca ha dimostrato che la percezione dei dipendenti in quanto il sostegno che loro hanno nel proprio posto di lavoro, sia da parte dei colleghi, dei superiori o della propria organizzazione, influisce reciprocamente sui loro atteggiamenti e comportamenti (Thompson *et al.*, 2004). Come è stato evidenziato nel capitolo e a secondo di quanto ritenuto da Tornow e Wiley (1991), gli atteggiamenti dei dipendenti e la loro soddisfazione con il proprio posto di lavoro, influiscono sulla percezione dei clienti relativamente alla qualità del servizio offerto da parte dell'organizzazione. Pertanto, la percezione da parte dei dipendenti delle pratiche di HRM e i loro atteggiamenti rispetto a esse, possono essere utili per mediare e moderare il rapporto tra le pratiche di HRM e i comportamenti dei dipendenti in quanto alle loro *performance* raggiunte (Hartog, 2004).

Sarà, quindi, compito del *performance management* di un'organizzazione, che supporta e dirige i suoi dipendenti per farli lavorare nel modo più efficiente ed efficace possibile in linea con le esigenze dell'organizzazione (Walters, 1995), di identificare, le pratiche di gestione delle risorse umane che aiuteranno a incrementare l'*engagement* dei lavoratori verso l'organizzazione e che, quindi, favoriranno il raggiungimento delle *performance* organizzative. Il capitale umano, come fonte di vantaggio competitivo, diviene un elemento essenziale per qualunque organizzazione, pertanto, il modo in cui viene gestito all'interno dell'organizzazione, è estremamente importante (Smith e Rupp, 2002).

Al centro di qualsiasi sistema di *performance management*, vi è la misurazione delle *performance* organizzative, che guida le decisioni sulla base delle strategie. In questo modo, si verificano, gli equilibri e gli allineamenti tra strategie e azioni operative, e proprio tale centralità è uno degli elementi fondamentali della rilevanza del PM per un

efficace governo delle organizzazioni sanitarie.

Nonostante, i sistemi di misurazione e valutazione delle *performance* degli enti sanitari erano, inizialmente, più sbilanciati sul funzionamento delle organizzazioni, limitandosi a misurare gli aspetti economico-finanziari (Northcott e Llewellyn, 2003), dai primi anni novanta in poi, si accresce l'enfasi sulla valutazione dei comportamenti dei soggetti. In altre parole, prima dell'introduzione del processo di "aziendalizzazione" del sistema sanitario, si attribuiva un'enfasi eccessiva agli *input* e *output* prodotti dagli enti sanitari a scapito degli *outcome*, ovvero, della creazione di valore pubblico. Gli enti pubblici, secondo quanto evidenziato da Bouckaert et al., (1997), possono essere definiti come una "scatola nera", la quale di fronte a un insieme di risorse fornite dal governo (*input*), producono un insieme di servizi (*output*) che determinano una serie di effetti sulla società (*outcome*). Pertanto, al fine di garantire le finalità ultime di un sistema sanitario pubblico, i sistemi manageriali delle organizzazioni sanitarie dovrebbero essere orientate a predeterminare gli effetti dei comportamenti dei dipendenti, a monitorare costantemente lo stato di avanzamento delle loro azioni, e di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi in termini di *input*, *output* e *outcome* al fine da evidenziare le responsabilità ad essi connesse (Giovanelli, 2013).

## **CAPITOLO V: LA METODOLOGIA DELLA RICERCA: IL CASE STUDY**

### **5.1. Introduzione**

Negli ultimi anni, è aumentata l'applicazione del *case study* come metodo di ricerca in diversi campi delle scienze sociali come l'antropologia, la psicologia, l'economia, la sociologia o la pedagogia. Nonostante ciò, sono ancora pochi gli studi che si sono occupati di sistematizzare le proprietà e le caratteristiche di questo metodo di ricerca. Difatti, esistono pochissimi libri quali, Yin (1989), Stake (2005) e Grandon Gill's (2011), che realizzano una solida teorizzazione sull'utilizzo di essa. Altri lavori come quelli svolti da Hammersley (1986), Ragin e Becker (1992), Hame *et. al.*, (1993), Merriam (1998) e Bassey (2000), invece, hanno dato un loro contributo a livello metodologico.

Ma perché si ricorre al *case study* come metodo di ricerca?

Le dinamiche di cambiamento sperimentate nell'ambiente imprenditoriale hanno messo in discussione i tradizionali modelli esplicativi, generando la comparsa di nuovi modelli descrittivi ed esplicativi che potessero, attraverso il contatto con l'oggetto di studio, generare spiegazioni adatte alle nuove realtà. Le aziende si trasformano costantemente in risposta ai cambiamenti dell'ambiente che li circonda, ovvero, quei cambiamenti che avvengono nelle normative, nelle preferenze dei consumatori o anche con l'introduzione di nuove tecnologie. Come risultato di questo processo di trasformazione, le teorie che spiegano il comportamento delle organizzazioni perdono facilmente il loro peso, in modo tale che devono essere validate nella realtà del contesto in cui operano.

Emerge, quindi, il *case study* come metodologia di ricerca capace di studiare, a differenza dei precedenti metodi tradizionali, un fenomeno contemporaneo all'interno del suo contesto di vita reale (Yin, 1981; 1994; 2003; 2014). In questo modo, il metodo di riferimento permette al ricercatore non soltanto di rispondere al “come?” e il “perché?” del fenomeno preso in studio, ovvero, alla sua natura e alla complessità dei processi che avvengono, ma contribuisce, anche, alla generazione di nuove teorie grazie a quanto ottenuto nell'indagine.

L'utilità del caso di studio, però, non è limitata alla creazione di nuove teorie. In realtà, il suo utilizzo è molto diffuso nell'esplorazione e descrizione di aspetti nuovi o poco conosciuti delle organizzazioni, i cui risultati, con un alto potenziale del loro uso nella pratica, rappresentano un progresso significativo per le organizzazioni.

Considerando, quindi, l'obiettivo della presente tesi: analizzare il *Performance Management System (PMS)* attuato in una struttura sanitaria pubblica di recente formazione in Euskadi: l'OSI Barrualde-Galdakao, il *case study* si è rivelato il miglior metodo da utilizzare per compiere la ricerca.

In questa sede, quindi, andremo a rivedere brevemente la letteratura inerente all'applicazione del *case study* come metodologia di ricerca, per posteriormente, procedere con la definizione del metodo in questione e individuare le diverse tipologie di *case study*. Una volta identificati i tipi di caso di studio, l'attenzione sarà focalizzata sul oggetto di studio di questa ricerca e quindi, sul tipo di domande che sono state poste per affrontare l'argomento in questione così come le tecniche impiegate per rispondere a quest'ultime.

## **5.2. Revisione della letteratura**

L'impiego del *case study* in ambito aziendale, è cominciato all'inizio del secolo scorso nelle americane Harvard *business school*, le quali utilizzavano il caso di studio come metodologia di insegnamento e di ricerca per lo studio dei principali fenomeni riguardanti il *business* e il *management* (Stoeker, 1991). Nonostante l'Università di Chicago abbia utilizzato, posteriormente, la metodologia di riferimento, la teoria e il dibattito accademico emerso al riguardo era stato molto scarso (Hamel et al., 1993). Dunque, la sua efficacia come strumento di ricerca era molto limitata portando, quindi, ad una mancanza di accettazione da parte della comunità scientifica e versando il loro interesse più sui metodi quantitativi considerati più obiettivi, affidabili, validi e rappresentativi.

I metodi quantitativi, però, hanno anche grandi limitazioni per lo studio delle complesse e mutevoli realtà aziendali. Pertanto, negli anni settanta è emerso un dibattito, sia nella Rand Corporation (Helmer e Rescher, 1959; Landeta, 1999) che nella seconda scuola di Chicago rappresentata da Glasser e Strauss (1967) autori della *grounded theory*, a favore dell'applicazione dei metodi qualitativi.

In questo contesto, sono emerse negli anni ottanta una serie di importanti contributi metodologici che hanno dato luogo allo studio di casi contemporanei. Tra questi possiamo nominare i lavori svolti da: Yin (1989, 1993, 1994, 1998), Eisenhardt (1989, 1991), Patton (1990), Stoeker (1991), Hamel (1992), Hamel et al. (1993), Palo (1994), Maxwell (1996, 1998), Fong (2002, 2005), Ruiz (1996), Rialp (1998), Sarabia (1999), Bonache (1999), Arias (2003), Oltra (2003), Rialp et al. (2005a, 2005b), Cepeda (2006) y Vaillant et al. (2006).

Questi nuovi apporti metodologici, hanno favorito il riconoscimento del *case study* come metodo scientifico. Attualmente, pur se il suo utilizzo è ancora minore rispetto ad altri metodi quantitativi, le ricerche condotte con il metodo del caso di studio sono pubblicate nelle riviste più prestigiose di *Management*.

Da questo punto di vista, si rivela come il caso di studio sia stato utilizzato per abordare argomenti legati alla *partnership* e ad accordi di cooperazione commerciale (Yin, 1989; Browning et al., 1995; Wilson y Vlosky, 1997; Ariño y De la Torre, 1998;), il cambiamento organizzativo e l'innovazione (Lawrence y Lorsch, 1967; Burns y Stalker, 1968; Mintzberg, 1973; Biggart, 1977; Van de Pen y Poole, 1990; Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew et al., 1992; McCutcheon y Meredith, 1993; Yin, 1994; Hartley, 1994; Grunow, 1995; Brown y Eisenhardt, 1997; Bonache, 1999; Nieto y Perez, 2000).

### **5.3. Definizione e finalità del *case study***

Come ritiene Yin (1989), uno dei ricercatori più rinomati sul caso di studio come metodologia di ricerca, il *case study* è “un’indagine empirica che si propone di investigare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti, in cui vengono utilizzate fonti multiple di prova” (Yin, 2014). In altre parole, il *case study* permette di analizzare problemi o situazioni che presentano più variabili e che sono strettamente legati al contesto in cui si sono sviluppati (Cebreiro López Fernández Morante 2004).

Walker (1983) rafforza quanto detto da Yin, sostenendo che il *case study* è “l’esame di un esempio in azione”. A sua volta Pérez Serrano (1994), definisce il *case study* come “una descrizione intensiva, olistica e un’analisi di una singola entità, un fenomeno o una unità sociale”, ovvero, il *case study* permette ad una ricerca, di registrare le caratteristiche olistiche e significative degli eventi di vita reale (come cicli



di vita, processi, cambiamenti). Secondo questo autore, il metodo dello studio di caso presenta tre caratteristiche: è particolaristico perché si concentra su un fenomeno, un evento, una persona o un gruppo d'individui, cioè su una situazione circoscritta e ben definita. Inoltre, è descrittivo perché il risultato finale si concretizza in un rapporto che rappresenta descrivendolo e facendo riferimento al contesto e alle variabili che definiscono la situazione. La terza caratteristica va ricondotta al valore euristico dell'approccio qualitativo che si misura in termini di comprensione del fenomeno oggetto di studio, ed infine, è induttivo poiché si fonda su ragionamenti induttivi per generare delle ipotesi e scoprire relazioni e concetti dal sistema in cui si svolge il caso. Dalla fase di progettazione fino alla fase di presentazione dei risultati, il metodo del caso di studio è strettamente legato alla teoria. Secondo Yacuzzi (2005), gli studi di caso sono particolarmente importanti perché permettono lo studio della causalità e, quindi, l'elaborazione di una teoria in funzione di essa, ovvero, secondo l'autore dallo sviluppo di uno studio di caso emerge una teoria più matura, la quale si va consolidando fino a quando il caso è stato concluso. Per alcuni autori il potenziale dello studio di caso risiede nella capacità di generare premesse ipotetiche e di servire come guida per intraprendere delle decisioni. In particolare, Arnal, Del Rincón e Latorre (1994) considerano il caso di studio come una strategia orientata alla presa di decisioni. Secondo loro, il suo potere risiede nella capacità di generare ipotesi e di identificare scoperte, di focalizzare il suo interesse su un individuo, evento o istituzione, e nella sua flessibilità e applicabilità a situazioni normali. Invece, secondo Stake (2005), il segno distintivo del caso di studio si trova nella comprensione della realtà presa in studio: " Il *case study* è lo studio della particolarità e della complessità di un singolo caso in maniera tale di capire la sua attività in circostanze rilevanti". Quando si parla di studi di caso si fa riferimento ad un metodo che comprende una varietà di fonti e tecniche di raccolta di informazione. In particolare, Cebreiro López e Fernández Morante (2004) affermano che "mediante questo metodo di ricerca si raccolgono informazioni diverse di tipo qualitativo che non trovano riscontro nei numeri, bensì nelle parole. L'obiettivo principale di questa metodologia è evidenziare episodi chiave, in termini puramente descrittivi, utilizzando interviste, note di campo, osservazioni, riprese di video o documenti". Dunque, le tecniche di raccolta di informazione impiegate, dipenderanno, principalmente, dall'obiettivo del caso di studio in questione e da quali siano stati i quesiti della ricerca definiti all'inizio dello studio.

### 5.3.1 Tipologie di *case study*

In particolare, un caso di studio può raggiungere diversi obiettivi: fare una descrizione, fornire spiegazioni o interpretazioni del fenomeno che è stato indagato, esplorare le caratteristiche di esse e il loro funzionamento, o fare, semplicemente, una valutazione (Merriam, 1988; Yin 1994). Dunque, i quesiti di ricerca devono essere definiti in relazione all'obiettivo del caso di studio. In generale, la forma interrogativa “*che cosa*” giustifica la scelta di uno studio esplorativo poiché l'obiettivo di questo tipo di domanda è, infatti, quello di sviluppare ipotesi e postulati che stimolino inchieste successive (Yin, 1994; Yacuzzi, 2005). Allo stesso modo, domande del tipo “*chi*” e “*dove*” potrebbero favorire strategie di sondaggio o l'analisi di registrazioni di archivio, decisamente più vantaggiose quando lo scopo della ricerca è di descrivere l'incidenza o la prevalenza di un fenomeno o di essere predittiva circa determinati risultati. Al contrario, domande del tipo “*come*” e “*perché*” essendo più esplicative e più legate al tempo (piuttosto che a semplici frequenze o incidenze) possono orientare alla scelta di una strategia basata su uno studio di caso, sulle storie o sulla costruzione di uno sperimento.

E' così che Yin (1994), rivela che i casi di studio possono essere classificati in base: all'obiettivo del caso di studio o a seconda del numero di casi oggetto di analisi. Per quanto riguarda la prima modalità, l'autore di riferimento identifica quattro diversi tipi di studio: *descrittivo*, il cui scopo principale è quello di analizzare come un fenomeno si verifica nel suo contesto reale; *esplorativo*, il quale cerca di familiarizzarsi con un fenomeno o una situazione di cui non esiste un quadro teorico ben definito; *illustrativo*, se ne occupa di evidenziare le pratiche di gestione delle aziende più competitive; *esplicativo*, si fonda nello sviluppo o perfezionamento di una teoria.

Successivamente a quanto evidenziato da Yin, Stake (2005) ha individuato, secondo l'obiettivo perseguito dal caso di studio, altri tre tipi di studi di caso: *intrinseco*, il cui scopo principale è quello di raggiungere una maggiore comprensione del caso in sé, ovvero, si pretende imparare dal caso di studio senza generare alcuna teoria o generalizzare i dati. Il prodotto finale è fondamentalmente una relazione descrittiva; *collettivo*, l'attenzione è rivolta ad indagare un fenomeno attraverso lo studio intensivo di un gruppo di casi; *strumentale*, il suo scopo principale è quello di ottenere chiarezza su un argomento o aspetto teorico al fine di raggiungere altri spunti di indagine.

Per quanto riguarda, invece, il numero di casi oggetto di analisi, Yin (1994, 2014) ha individuato due tipologie: lo studio del caso singolo, appropriato se la qualità e la natura dei risultati sono unici e forti (Pettigrew, 1990), e lo studio a caso multiplo definito come “comparativo”. In questo tipo di studio, l'obiettivo è quello di raggiungere, attraverso le risposte ottenute dallo stesso set di domande proposte ai diversi casi, importanti conclusioni a riguardo. In particolare, l'evidenza basata su diversi casi di studio può essere considerata più solida e consistente poiché, attraverso la identità dei risultati ottenuti dai diversi casi, si può rafforzare la validità della teoria che è stata proposta.

**Figura 1: Classificazione dei casi di studio**

Concetto	Tipologie
Secondo l'obiettivo del caso di studio	Yin (1994): descrittivo, esplorativo, illustrativo, esplicativo. Stake (2005): intrinseco, collettivo, strumentale.
Secondo il numero di casi oggetto di analisi	Yin (1994): lo studio del caso singolo, lo studio del caso multiplo o “comparativo”.
Secondo l'approccio del ricercatore al caso in questione	Cepeda (2006): caso di studio con approccio positivista, caso di studio con approccio di tipo interpretativo

*Fonte: Elaborazione propria*

Inoltre, Cepeda (2006) descrive due tipi di casi che possono essere classificati secondo quale sia l'approccio del ricercatore al caso in questione, ovvero, se il caso di studio si svolge con un approccio positivista o con un approccio di tipo interpretativo. Il caso di studio con un approccio positivista si caratterizza per: (a) studiare il fenomeno nel suo stato naturale; (b) ottenere i dati da diverse fonti; (c) analizzare una o un numero limitato di entità – persone, organizzazioni o gruppi-; (d) studiare ed analizzare intensamente la complessità del fenomeno; (e) avere il ricercatore un atteggiamento ricettivo verso l'esplorazione; (f) non esistere né controlli né manipolazioni sperimentali; (g) non specificare, necessariamente, a priori le variabili dipendenti e indipendenti; (h) dipendere i risultati ottenuti dalla capacità di integrazione del ricercatore; (i) sperimentare cambiamenti tanto nella scelta della *location* come nei metodi di raccolta dei dati a secondo lo sviluppo di nuove ipotesi da parte del ricercatore; (j) concentrarsi su situazioni attuali.

Per quanto riguarda, invece, i casi di studio con un approccio di tipo interpretativo, si possono differenziare diversi principi di base (Klein e Myers, 1999): (a) *principio*

*fondamentale del circolo ermeneutico*, attraverso il quale considera che si raggiunge una adeguata comprensione umana attraverso la comprensione dell'interazione esistente tra le parti interdipendenti e il tutto che loro formano; (b) *principio fondato sulla contestualizzazione dello studio di caso*, ovvero, si richiede una riflessione critica del contesto storico e sociale della ricerca in questione, in maniera tale che le persone a cui è rivolto il caso, possano capire il fenomeno oggetto di studio; (c) *principio d'interazione tra ricercatori e soggetti*, si richiede una riflessione critica su come i dati raccolti dal ricercatore sono socialmente costruiti dalla interazione esistente tra ricercatori e partecipanti; (d) *principio di astrazione e generalizzazione*, attraverso il quale si richiede di relazionare i dettagli ideografici, rilevati attraverso l'applicazione dei principi precedenti, con la teoria; (e) *principio di ragionamento dialettico*, si richiede sensibilità per le possibili contraddizioni esistenti tra le preconcezioni teoriche, che hanno guidato la progettazione della ricerca, e dei risultati finali ottenuti (la storia che i dati raccontano) con i loro successivi cicli di revisione; (f) *principio di molteplici interpretazioni*, si richiede sensibilità alle possibili differenze di interpretazione esistenti tra i partecipanti coinvolti nello studio di caso; (g) *principio di sospetto*, si richiede sensibilità alle possibili distorsioni sistematiche emerse nelle dichiarazioni ottenute dai partecipanti.

Sulla base di quanto appena evidenziato, possiamo ora a considerare le vere e proprie caratteristiche peculiari della ricerca.

#### **5.4. Metodologia della ricerca adottata**

Il presente lavoro di ricerca è stato sviluppato seguendo le fasi specifiche definite per lo studio di casi (Yin, 2014):

- il disegno della ricerca;
- la preparazione e la raccolta dei dati;
- l'analisi dei dati e l'elaborazione dei risultati;
- interpretazione e conclusioni;

In tal senso, il disegno della ricerca è iniziato con la descrizione dello scopo dell'indagine (*il problema della ricerca*) e con l'analisi dei contributi teorici (*framework teorico*) in cui esso si inserisce, dai quali si sono dedotti i quesiti della ricerca (*le ipotesi della ricerca*) che hanno portato a scegliere uno studio di caso

descrittivo a caso singolo, come approccio positivista da adottare per rispondere ai quesiti posti alla base dell'indagine.

Come ritiene Dankhe (1986, in Sampieri et al., 1991, p.60), “gli studi descrittivi cercano di specificare le proprietà importanti degli individui, dei gruppi, delle comunità o di qualsiasi altro fenomeno che è sottoposto ad analisi”. In particolare, gli studi descrittivi cercano di misurare e valutare diversi aspetti, dimensioni o componenti del fenomeno oggetto di studio, attraverso una serie di domande misurate ognuna di loro indipendentemente, in modo da descrivere ciò che è stato indagato; questo implica una notevole conoscenza del contesto preso in esame per realizzare le domande specifiche adatte al fenomeno indagato (Sampieri et al., 1991, pp. 60-62).

Per poter effettuare la "descrizione" di come un particolare fenomeno si manifesta nel suo contesto reale, in questo caso di quali siano le caratteristiche e le funzionalità del *Performance Management System (PMS)* implementato in una struttura sanitaria pubblica riguardante il sistema sanitario nazionale spagnolo, è stato necessario esprimere lo scopo dell'indagine in termini di quesiti.

In tal senso, i quesiti di ricerca sono state così formulate:

**Quesito n. 1:** Com'è stata realizzata la riforma neomanageriale sperimentata negli anni 80 e 90 dal secolo scorso nell'organizzazione sanitaria di riferimento?

**Quesito n. 2:** Com'è il processo di *Performance Management* implementato nell'OSI Barrualde-Galdakao?

**Quesito n. 3:** Come l'OSI Barrualde-Galdakao, attraverso il processo di *Performance Management* adottato, riesce a migliorare le *performance* individuali, gruppali ed organizzative?

**Quesito n.4:** Come l'OSI Barrualde-Galdakao è stata capace di creare valore pubblico?

Al fine di rispondere ai precedenti quesiti di ricerca, sono state definite le modalità attraverso le quali procedere al reperimento dei dati ritenuti utili al fine dell'indagine. In tal senso, secondo il principio di triangolazione (Yin, 2014) attraverso il quale “tanto più il ricercatore ottiene dati diversi su uno stesso fenomeno, tanto più ricca sarà la sua interpretazione (...)” (Mucchielli, 1999), sono state delineati due diversi canali per la raccolta dell'informazione: (1) interviste semi strutturate effettuate telefonicamente al Responsabile di Qualità e Innovazione dell'OSI Barrualde-Galdakao; (2) consultazione di documenti e materiale sito-grafico al fine di reperire

informazioni secondarie eventualmente non emerse dalle interviste effettuate e di garantire un miglior livello qualitativo alla ricerca.

Successivamente all' attività di raccolta dei dati, si procede con l'attività di analisi dei dati. Attraverso quest'ultima, è stato possibile individuare gli elementi capaci di rispondere ai quesiti iniziali della ricerca e quindi, capaci di spiegare, attraverso la loro interpretazione, il fenomeno preso in studio.

## **CAPITOLO VI: IL *PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM* DELL'OSI BARRUALDE-GALDAKAO**

### **6.1. Introduzione**

Conformemente a quanto stabilito dalla legge spagnola sulla salute<sup>7</sup>, nell'organizzazione del Sistema Nazionale di Salute (SNS) spagnolo, possono essere distinti due livelli assistenziali: da una parte, l'Assistenza Primaria (AP), che costituisce il livello basico di assistenza, si occupa di prevenire la malattia e di offrire assistenza di minore intensità e specializzazione attraverso i centri di salute ed i consultori; dall'altra parte, l'Assistenza Specializzata (AS), che è erogata, là dove le condizioni del paziente lo permettano, nei centri specializzati e nei *Day Hospital*.

In termini geopolitici, la Spagna è uno stato fortemente decentrato, diviso in 17 regioni (*Comunidades Autónomas, CC. AA.*)<sup>8</sup>, ognuna delle quali ha un organo esecutivo, o governo, ed un parlamento autonomo, che legifera nelle materie che sono state trasferite dal governo centrale a quello regionale.

Entro i limiti di quanto stabilito dalla Costituzione Spagnola, alle Comunità Autonome è lasciato un ampio margine di libertà che consente ad ognuna di esse di adottare le misure ritenute necessarie in vari settori, tra cui la sanità.

In particolare, la decentralizzazione dei poteri e delle competenze sanitarie alle diverse CC. AA. è stato un processo lento e graduale, iniziato nel 1978 e concluso nel 2002, che ha portato le CC. AA. a pianificare e organizzare i propri servizi sanitari con il livello di decentralizzazione ritenuto più adatto, creando, dunque, diversi modelli organizzativi e di gestione su tutto il territorio spagnolo.

Con la crisi economica internazionale scoppiata nel 2008, il modello sanitario definito dalla legge dell'86 è entrato in crisi, giacché, la mancanza di coordinamento tra i due livelli assistenziali (AP e AS) e l'esistenza di gestioni diverse e non interconnesse tra entrambi i livelli, minavano l'efficienza e l'efficacia del sistema. Sono emerse, quindi,

---

<sup>7</sup> Legge 14/1986 del 25 aprile 1986

<sup>8</sup> Le *Comunidades Autónomas* sono regioni a statuto speciale tipiche del governo spagnolo, e sono: Andalucía, Aragón, Principado de Asturias, Islas Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla -La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, La Rioja, Comunidad de Madrid, Comunidad de Navarra, País Vasco, Región de Murcia

in otto CC. AA.<sup>9</sup>, nuove formule organizzative fondate sulla gestione integrata dei processi assistenziali (*OSI, Organizzazione Sanitaria Integrata*), con l'obiettivo di ridurre la frammentazione delle cure, risolvere la mancanza di coordinamento tra i diversi livelli assistenziali (AP e AS), migliorare i risultati sanitari e di conseguenza, garantire la sostenibilità del sistema sanitario pubblico.

Nel presente capitolo, quindi, si procede ad analizzare e interpretare le caratteristiche e le funzionalità del *Performance Management System* (PMS) implementato in una delle dodici OSI di più recente formazione in *Euskadi*, ovvero, nel Sistema Sanitario Basco: l'OSI *Barrualde-Galdakao*.

## **6.2. L'evoluzione del modello di governance dell'OSI *Barrualde-Galdakao***

Il Sistema Sanitario Basco (*ai sensi della Legge 8/1997, de 26 giugno, di Ordinamento Sanitario in Euskadi*), configurato all'interno del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) nei termini stabiliti dalla *Legge 14/1986 del 25 aprile 1986*, è gestito, al più alto dei livelli, dal Dipartimento di Salute e Consumo del Governo Basco, il quale fornisce assistenza sanitaria attraverso *Osakidetza*, ente pubblico responsabile dell'organizzazione e dell'erogazione dei servizi sanitari nei Paesi Baschi.

Dai principi enunciati nella legge sul SNS<sup>10</sup>, le competenze delle CC.AA in materia sanitaria, sono quelle stabilite nei loro singoli statuti e quelle che lo Stato impone loro. In particolare, allo Stato compete la legislazione di base, mentre alla propria CC.AA sono attribuite, oltre alle funzioni esecutive, quelle legislative che sviluppano la legislazione statale di base. Pertanto, secondo quanto stabilito dalla legge di ordinamento sanitario in *Euskadi*, si fonda *Osakidetza*, il cui organo definito secondo i propri statuti, ha la facoltà di riorganizzare le sue risorse interne attraverso la modifica, la fusione o separazione delle organizzazioni dei servizi sanitari esistenti.

Dunque, nel 2010 *Osakidetza*, decise di intraprendere azioni, volte a implementare un nuovo modello di assistenza sanitaria, che consentisse di snellire la gestione del processo di cura del paziente al fine di renderla, appunto, più efficiente ed efficace. In particolare, questo modello, basato sull'integrazione dei processi assistenziali, viene

---

<sup>9</sup> País Vasco, Galicia, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Andalucía, Cataluña, Murcia, Comunidad Valenciana

<sup>10</sup> ai sensi dell'articolo 42 della Legge 14/1986 del 25 aprile 1986

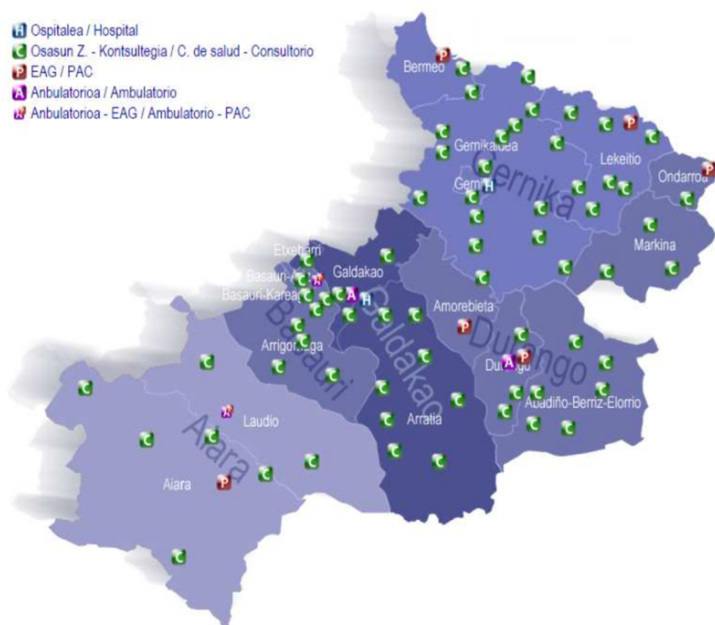


considerato come il processo di creazione e di mantenimento, nel tempo, di una struttura comune tra *stakeholder* indipendenti, al fine di coordinare le loro interdipendenze e di lavorare insieme su un progetto comune<sup>11</sup>, quello di produrre benefici a una popolazione appartenente ad una specifica area di salute.

Un esempio particolarmente significativo di questo nuovo modello di assistenza sanitaria integrata è l'OSI *Barrualde-Galdakao* (Figura 1). Quest'ultima, creata nel 2015, integra un totale di 2.359 professionisti appartenenti sia alle Organizzazioni di Servizi di Assistenza Primaria *Comarca Interior*, che all'ospedale *Galdakao-Usansolo* e all'ospedale *Gernika-Lumo*<sup>12</sup>, e offre i suoi servizi a una popolazione di in circa 313.000 persone che appartengono all'area di salute di Biscaglia.

L'OSI si organizza secondo criteri di razionalizzazione delle risorse e in funzione dei bisogni sanitari della popolazione che ne rappresenta il suo bacino di utenza. La base per tale organizzazione è la divisione del territorio in cinque Microsistemi o Unità di Gestione Integrata (UGI) (*Aiara, Basauri, Durango, Gernika, Galdakao*), dove, al fine di garantire la continuità dei processi assistenziali, operano in modo coordinato: Unità di Assistenza Primaria (UAP), centri specializzati e ambulatori.

**Figura 1: Composizione OSI Barrualde- Galdakao**



Fonte: OSI Barrualde-Galdakao

<sup>11</sup> André-Pierre Contandriopoulos, Jean-Louis Denis, Nassera Touati, Charo Rodríguez, *The integration of healthcare: dimensions and implementation*, Working paper, 2003

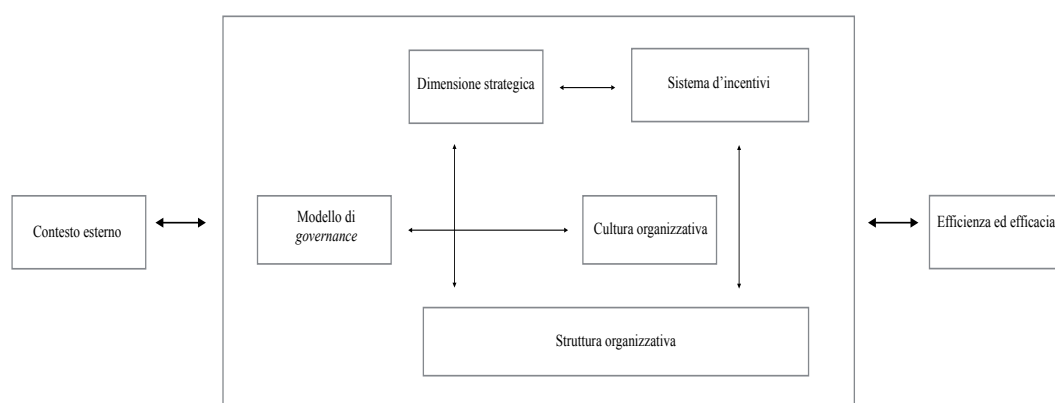
<sup>12</sup> Ai sensi dell'accordo 30 gennaio 2014 del Consiglio di Amministrazione di Osakidetza-Servizio Basco di Salute

Pertanto, la copertura assistenziale della popolazione di riferimento, viene eseguita attraverso 17 Unità di Assistenza Primaria (*Abadiño-Elorrio-Berriz, Aiala, Amorebieta, Arratia, Arrigorriaga, Basauri-Kareaga, Bermeo, Durango, Etxebarri, Galdakao, Gernika, Gernikaldea, Lekeitio, Llodio, Markina-Xemein y Ondarroa*), 8 delle quali sono considerate punti di costante attenzione sanitaria (*Ondarroa, Lekeitio, Bermeo, Llodio, Amurrio, Durango, Basauri, Amorebieta*), costituite da un totale di 75 centri di salute e consultori, 4 ambulatori (*Laudio, Basauri, Galdakao, Durango*) e due ospedali pubblici non universitari (l'ospedale *Galdakao-Usansolo* (HGU) e l'ospedale *Gernika* (HGL)).

### 6.3. L'OSI *Barrualde-Galdakao* e il suo ambiente

Un'OSI, come precedentemente definita, rappresenta la fase finale del processo d'integrazione dei livelli assistenziali (Kodner *et al.*, 2002). Finora, gli studi che sono stati fatti riguardanti le implicazioni delle caratteristiche principali delle OSI e delle loro diverse tipologie per il raggiungimento degli obiettivi, sono stati inconcludenti. Nonostante ciò, sembra che esista un consenso sui fattori (elementi interni ed esterni) che possono incidere positivamente o negativamente sui risultati (*outcomes*) raggiunti da tali strutture, ovvero, sul grado di efficienza ed efficacia nel loro operato (Figura 2).

**Figura 2: Modello di analisi delle OSI**



Fonte: Adattamento da Vázquez Navarrete ML, Vargas Lorenzo I, Farré Clape J, Terraza Núñez R. (2005)

Tra gli elementi esterni che caratterizzano l'azione organizzativa dell'OSI *Barrualde-Galdakao*, Vázquez *et al.*, (2005) distinguono: il modello di allocazione delle risorse e il sistema di incentivi associato. Mentre, tra gli elementi interni vi sono:

- a. l'esistenza di una struttura organizzativa adatta che consenta la comunicazione efficace tra i diversi professionisti coinvolti nel processo di cura del paziente<sup>13</sup>;
- b. il modello di *governance* dell'organizzazione<sup>14</sup>;
- c. la dimensione strategica e l'uso di meccanismi di relazioni che permettano di condividere gli obiettivi e le strategie aziendali<sup>15</sup>;
- d. la figura del *leader* che si occupi di diffondere una cultura organizzativa comune orientata verso il lavoro di squadra e pertanto verso il raggiungimento degli obiettivi<sup>16</sup>;
- e. l'uso di meccanismi di coordinamento, quali l'esistenza di un sistema d'incentivazione<sup>17</sup> che permetta l'allineamento dei servizi offerti con gli obiettivi fissati.

Al fine di comprendere meglio come i precedenti elementi siano in coerenza interna e nel contempo anche esterna con la propria organizzazione, si procede ad analizzare, singolarmente, ognuno di loro.

### 6.3.1. Elementi esterni

Tra i diversi fattori di carattere sociale, politico ed economico che hanno favorito la creazione delle OSI nel contesto sanitario, viene messo in rilievo la modalità di allocazione delle risorse e il sistema d'incentivi associato.

Negli ultimi anni, il modello di finanziamento dell'assistenza sanitaria è stato modificato in modo significativo. In particolare, in Euskadi, l'attuale modello è orientato a collegare il finanziamento ai livelli di domanda previsti, invece di quelli di

---

<sup>13</sup> Longest BB, Young G. *Coordination and communication*. In: Shortell SM, Kaluzny A, eds. *Health care management*. 4th ed. New York: Delmar; 2000. Pp. 210-43

<sup>14</sup> Alexander JA, Zuckerman HS, Pointer DD. *The challenges of governing integrated health care systems*. *Health Care Manage Rev*. 1995;20(4):69-81

<sup>15</sup> Alexander JA, Zuckerman HS, Pointer DD. *The challenges of governing integrated health care systems*. *Health Care Manage Rev*. 1995;20(4):69-81

<sup>16</sup> Kornaki MJ, Silversin J. *How can IDSs integrate conflicting cultures?* *Health Care Finance Management* 1998;52(6):34-6

<sup>17</sup> Shortell SM, Gillies RR, Anderson DA, Morgan KL, Mitchell J.B. *Remaking health care in America*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass; 1996.

offerta e, contemporaneamente, a creare adeguati incentivi orientati all'innalzamento della qualità dei servizi forniti e dell'efficienza operativa nell'impiego delle risorse.

I servizi forniti dall'OSI *Barrualde Galdakao* alla popolazione ascritta all'area di Salute di Biscaglia, sono stabiliti dal Dipartimento di Salute del Governo Basco attraverso il Contratto Programma<sup>18</sup>, con il quale si concordano annualmente, non soltanto le attività da svolgere ma anche le diverse modalità di finanziamento dell'assistenza sanitaria. Tra quest'ultime, per l'anno 2015, sono state definite: da una parte, il finanziamento a quota capitaria legato alle consultazioni e alle emergenze senza ricovero, attraverso il quale, l'OSI, in base alle caratteristiche della popolazione residente nell'area di salute di riferimento, ha ricevuto una quantità fissa indipendentemente del numero di prestazioni e servizi erogati; e dall'altra parte, l'importo finanziato in base al numero di servizi e attività contrattate per l'anno di riferimento, ovvero, l'importo finanziato sulla base delle prestazioni erogate in regime di ricovero (attraverso il costo previsto dai DRG).

Per quanto riguarda, invece, gli incentivi, essi sono stati legati all'adempimento delle linee strategiche di qualità identificate nel Contratto Programma. A tal riguardo, l'OSI *Barrualde-Galdakao*, in funzione dei punti ottenuti sul totale dei punti identificati per ognuna delle linee strategiche, ha la possibilità di conseguire o meno una percentuale in più sul finanziamento complessivo stabilito nel Contratto Programma.

L'obiettivo finale del Contratto Programma come elemento regolatore, è quello di orientare le organizzazioni appartenenti a *Osakidetza* alla necessaria trasformazione del Sistema Sanitario Basco. Si pretende, pertanto, di eliminare la modalità di finanziamento tradizionale- per attività- al fine di eliminare la mancanza di coordinamento tra i livelli assistenziali e di incentivare, attraverso il finanziamento a quota capitaria, il contenimento dei costi e il miglioramento dell'equità nell'assegnazione delle risorse<sup>19</sup>. Allo stesso tempo, attraverso la modalità di incentivazione stabilita nel proprio Contratto Programma, si evidenzia l'importanza, non soltanto del raggiungimento di quanto stabilito nel Contratto, ma anche del modo

---

<sup>18</sup> ai sensi dell'art. 19 della Legge 8/1997, de 26 giugno, di Ordinazione Sanitaria in Euskadi, il Contratto Programma è l'istrumento giuridico attraverso il quale, si articola la relazione tra il Dipartimento di Salute e le Organizzazioni Sanitarie che appartengono a Osakidetza.

<sup>19</sup> Waters HR, Hussey P. *Pricing health services for purchasers: a review of methods and experiences*. Health Policy. 2004; 70:175-84.

in cui l'organizzazione ha "lavorato" per il raggiungimento di quanto concordato nello stesso.

### **6.3.2. Elementi interni**

Oltre agli elementi esterni, ci sono gli elementi interni, quali la struttura organizzativa, il modello di *governance*, la dimensione strategica, la figura del *leader* e l'uso di meccanismi di coordinamento, che possono incidere tanto positivamente quanto negativamente sulle *performance* organizzative raggiunte.

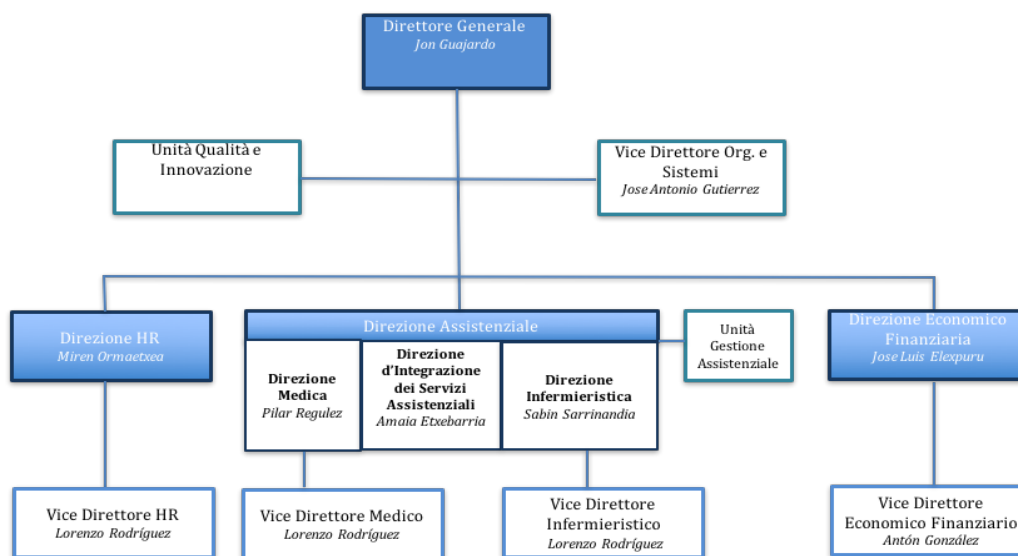
#### **6.3.2.1. Struttura organizzativa e modello di *governance***

Il coordinamento lungo il *continuum* di assistenza al paziente, come è stato accennato in precedenza, può essere ostacolato o facilitato in funzione della tipologia di struttura organizzativa adottata.

L'OSI *Barrualde Galdakao* ha iniziato, a febbraio 2015, la sua attività come Organizzazione Sanitaria Integrata (OSI) dei Servizi Assistenziali. In particolare, l'integrazione strutturale sperimentata tra gli ospedali *Galdakao-Usansolo* e *Gernika-Lumo* e *Comarca interior* de AP, ha condizionato la struttura organizzativa adottata per l'organizzazione di riferimento. Come accennato all'inizio del presente capitolo, uno dei motivi principali per cui sono state create le OSI, è stato quello di rispondere, in maniera più efficiente ed efficace, ai bisogni dei loro principali *stakeholders*. A tal proposito, si è passato da un'organizzazione strutturata per dipartimenti ad un'organizzazione per processi. Nonostante visibilmente l'organigramma dell'organizzazione (Figura 3) sembra essere quello di un'organizzazione di tipo funzionale, a differenza di essa, cambia il loro modo di "lavorare" e quindi, il loro stile di *governance*.

Emerge, quindi, una visione "trasversale" dell'organizzazione, che racchiude un insieme di processi di *business* e non una sommatoria di funzioni da coordinare. In questo modo, si coinvolge trasversalmente (orizzontalmente) ogni reparto funzionale in maniera tale da completare un processo.

**Figura 3: Organigramma**



Fonte: OSI Barrualde-Galdakao

Avviando, quindi, un'organizzazione per processi si realizza un graduale trasferimento delle responsabilità “verso il basso”; ovvero, i processi sono gestiti interamente dai propri responsabili (identificati all'interno dell'organizzazione come *leader*), i quali, incaricati del coordinamento, della pianificazione delle singole attività nonché della gestione dei rapporti con gli altri processi, assumono insieme al loro *team*, la responsabilità dei propri processi. In tale ottica, è possibile evidenziare l'adozione della prospettiva della *clinical governance* come approccio sistemico allo sviluppo della qualità complessiva dei servizi resi.

### 6.3.2.2. Dimensione strategica, *leadership* e sistemi di ricompensa

L'obiettivo principale per cui sono state create le OSI, come già citato in precedenza, è quello di garantire ai loro principali *stakeholders* una assistenza sanitaria pienamente coordinata, di qualità e adeguata alle loro esigenze.

Dunque, l'OSI Barrualde-Galdakao, al fine di soddisfare le aspettative e le esigenze dei loro principali *stakeholders*, ha preso in considerazione le percezioni di questi ultimi nell'elaborazione del vigente Piano Strategico 2014-2016. Pertanto, hanno partecipato alla sua elaborazione, un totale di 250 persone, tra *stakeholder* interni ed esterni all'OSI, utilizzando diverse tecniche di partecipazione nel corso di quattro mesi ed in diverse fasi di maturazione del Piano Strategico.

In questo modo, quindi, è stato definito il Piano Strategico 2014-2016 con la specifica della *mission*, della *vision*, dei valori aziendali e delle linee strategiche generali con gli obiettivi da raggiungere nel periodo stabilito.

Una volta messo in opera il Piano Strategico 2014-2016, l'OSI *Barrualde-Galdakao* ha elaborato un Piano di Gestione Annuale, nel quale si sono fissati diversi obiettivi operativi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi strategici. Dunque, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti in detto piano, i responsabili dei processi, coadiuvati dal loro *team*, hanno definito dei piani per la gestione dei processi organizzativi. In tal modo, il vertice strategico, seguendo uno dei valori dell'organizzazione "*leadership* e lavoro in squadra", ha propiziato l'assunzione di responsabilità congiunta, tra i responsabili dei processi (*leader*) e i *team* a loro carico, nella gestione dei propri processi.

L'efficacia del personale qualificato, però, sarà limitata dalla loro motivazione nello svolgimento del proprio lavoro. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, l'OSI *Barrualde-Galdakao*, ha optato per un sistema di ricompensa non economica. In particolare ha identificato diversi ambiti suscettibili di riconoscimento periodico (partecipazione a corsi, seminari e convegni; riconoscimento delle competenze professionali e delle capacità di *leadership* dei professionisti) e annuale (le migliori pratiche; il lavoro di ricerca svolto; la migliore proposta di ricerca; il riconoscimento ai *team* di lavoro; i 25 anni di servizio nella Pubblica Amministrazione).

#### **6.4. Analisi e interpretazione del *Performance Management System* dell'OSI *Barrualde-Galdakao***

Come osservato nel paragrafo precedente, l'elaborazione del vigente Piano Strategico dell'OSI *Barrualde-Galdakao* è stata caratterizzata, fondamentalmente, dalla partecipazione dei loro principali *stakeholders*, tanto interni che esterni all'organizzazione. Ciò significa che la struttura di riferimento, al fine di garantire il futuro successo dell'organizzazione, ha stabilito un clima organizzativo favorevole alla comunicazione, alla collaborazione e alla partecipazione dei principali *stakeholders* nel processo di pianificazione strategica. In questo modo, ha stimolato, da un lato, la creatività e lo scambio di nuove idee promuovendo, così, una visione consensuale della realtà organizzativa e dall'altro lato, è stato possibile condividere la *mission*, *vision* e i valori culturali dell'organizzazione. Inoltre, con questo nuovo

modello organizzativo si è puntato verso la decentralizzazione della gestione e quindi, verso una gestione integrata per processi. Dunque, possiamo dire che il *Performance Management System* (PMS) adottato per l'OSI *Barrualde-Galdakao* segue un approccio integrato di gestione, ovvero, segue sia un approccio di tipo *top-down*, poiché gli obiettivi e le decisioni prese sono trasmesse a cascata attraverso i *leader*, i quali si impegnano a coinvolgere le persone per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi; che un approccio di tipo *bottom-up*, giacché l'organizzazione attribuisce delle responsabilità ai *leader* e ai *team* a loro carico al fine di rispondere agli obiettivi e alle strategie organizzative.

Questa modalità gestionale, caratterizzata da un forte orientamento all'*empowerment* dei lavoratori e allo sviluppo personale e professionale di essi, richiama, inoltre, l'aspetto interpersonale dei rapporti stabiliti tra *leader-team*. Il forte coinvolgimento delle persone, tanto nella gestione dei processi che nel cambiamento sperimentato nella propria organizzazione, ha potuto promuovere in esse un forte sentimento di appartenenza all'organizzazione per la quale operano. A tal riguardo, quanto più un individuo si identifica con l'organizzazione, tanto più i suoi comportamenti si allineeranno alle norme e ai valori che essa esprime e maggiore risulterà il suo *commitment* affettivo (Covaleski et al., 1998). E' da sottolineare, inoltre, che il *commitment* delle persone verso l'organizzazione dipende, anche, dalle effettive ricompense ricevute, che incidono sulla motivazione dei dipendenti ed di conseguenza, sulla loro *performance*. Come si è potuto vedere nel caso presentato, l'OSI *Barrualde-Galdakao* ha scelto la modalità di incentivazione non economica nell'ambito del sistema di ricompense. L'utilizzo di quest'ultima, a differenza degli incentivi di carattere economico, incide sui comportamenti ed atteggiamenti dei dipendenti e, di conseguenza, sulla *performance* organizzativa (Franco M. e De Simone, 2013). Difatti, alcuni autori ritengono che l'effetto degli incentivi economici sulle *performance*, si verifica soltanto quando i dipendenti hanno le competenze necessarie per raggiungerle (Bonner e Sprinkle, 2002).

Inoltre, la gestione per processi, comporta un sistema di indicatori che permette di misurare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali, poiché, come sostiene Armstrong (2006) "se non si può misurare, non si può gestire". Dunque, è importante che l'informazione fornita dagli indicatori sia rilevante e appropriata, in modo da mostrare come il processo è orientato verso il raggiungimento degli obiettivi operativi stabiliti e come si risponde alle aspettative e alle esigenze dei principali



*stakeholders*.

In questo caso, l'OSI *Barrualde-Galdakao* per la valutazione della *performance* della propria organizzazione, ha scelto un sistema di indicatori di tipo quantitativo, tralasciando l'importanza degli indicatori qualitativi. Nonostante l'organizzazione abbia adottato un sistema di gestione progettato per migliorare la soddisfazione dei suoi principali *stakeholders*, attualmente, non esistono indicatori che forniscono informazioni sul modo in cui si sono soddisfatte le esigenze e le aspettative di ognuno di essi. Questo significa che il sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato per l'OSI è orientato, principalmente, a misurare il conseguimento degli obiettivi relativi agli *stakeholder* con alto potere e gran interesse per l'organizzazione- Dipartimento di Salute del Governo Basco e *Osakidetza*- tralasciando, quindi, la soddisfazione degli *stakeholder* considerati con alto interesse ma con minore potere sull'organizzazione.

Si può affermare, anche, che il sistema di misurazione e valutazione della *performance* è impostato a misurare l'obiettivo-risultato sperato, ovvero, a misurare gli aspetti quantitativi dei risultati raggiunti, ma non il modo in cui sono stati raggiunti, cioè, quali sono stati gli effetti dei comportamenti dei professionisti nel raggiungimento di essi. Nonostante si sia diffusa una cultura organizzativa improntata sulla valutazione e l'apprendimento continuo, i professionisti dell'OSI non hanno informazione sulla propria *performance* e, quindi, non sanno quali aspetti devono essere migliorati al fine di ottimizzare le proprie *performance* e, di conseguenza, quelle dell'organizzazione. Dunque, misurare il modo in cui sono state raggiunte le *performance* organizzative, serve per ottenere informazione, non soltanto sulla *performance* attuale del professionista, ma anche sulle potenzialità e debolezze di esse nello sviluppo futuro dell'attività. Inoltre, serve come strumento per i sistemi di gestione delle risorse umane, poiché i risultati ottenuti, servono per migliorare le pratiche HR in vigore. Quest'ultime, sono di vitale importanza per l'organizzazione giacché da loro deriva il maggiore o minore *commitment* dei dipendenti verso l'organizzazione; quindi, hanno la capacità di incidere sul comportamento dei dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro, essendo proprio i comportamenti dei dipendenti a determinare il successo organizzativo.

Dunque, per far funzionare un sistema di misurazione e valutazione della *performance* correttamente, come abbiamo potuto vedere con il modello proposto per Otley e Ferreira (2009) presentato nel capitolo II, è necessario che esista, tanto in sede di

progettazione che di utilizzo del sistema, una coerenza “esterna” tra le variabili ambientali esogene all’azienda e gli undici elementi proposti nel modello di riferimento.

Come si è evidenziato nel caso appena esposto, nell’attuale PMS dell’OSI *Barrualde-Galdakao* esiste una mancanza di coerenza interna ed esterna (Figura 4). Dunque, al fine di generare un adeguato valore pubblico, si ritiene necessario analizzare le misure che attualmente sono in uso per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e quelle, il cui impiego è limitato o assente.

**Figura 4: Applicazione del modello proposto per Otley e Ferreira (2009)**

Modello di Otley e Ferreira (2009)		OSI Barrualde-Galdakao
Q1: <i>Mission e Vision</i>	✓	Definite nel Piano Strategico 2014-2016. Comunicazione di entrambe ai principali <i>stakeholders</i> dell'OSI attraverso la loro partecipazione nel processo di pianificazione strategica.
Q2: Fattori critici di successo	✓	Identificati nel vigente Piano Strategico.
Q3: Struttura organizzativa	✓	Decentralizzata.
Q4: Strategia e piani	✓	Stabilite tanto nel Piano Strategico 2014-2016 che nel Piano di Gestione Annuale.
Q5: Indicatori chiave di <i>performance</i>	✗	Insufficienti, è necessario identificare indicatori qualitativi che permettano di valutare le <i>performance</i> individuali, gruppali ed organizzative.
Q6: <i>Target setting</i>	✓	Obiettivi strategici definiti nel Piano Strategico 2014-2016 e obiettivi operativi stabiliti nel Piano di Gestione Annuale
Q7: Valutazione delle <i>performance</i>	✗	Inadeguata, si valutano le <i>performance</i> raggiunte ma non il modo in cui sono state raggiunte.
Q8: Sistema di ricompense	?	In attesa di essere valutata. L'attuale PMS dell'OSI non misura il "come" si ottengono le <i>performance</i> organizzative, quindi, non è possibile confermare che il sistema di ricompense adottato per l'OSI sia l'adeguato.
Q9: Flussi, sistemi e reti informative	✗	Strutturazione inadeguata degli attuali sistemi informativi.
Q10: Utilizzo delle informazioni	✗	A causa della scarsità di informazione che raccoglie l'attuale sistema di informazione, si realizza un uso inefficace dell'informazione.
Q11: Cambiamento dei sistemi di misurazione e gestione delle <i>performance</i>	✗	Necessità di stabilire cambiamenti nel PMS dell'OSI per la mancanza di consonanza con l'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione.
Q12: Forza e coerenza	✗	Mancanza di coerenza interna ed esterna.

Fonte: Elaborazione propria

In particolare, si ritiene necessario individuare specifici criteri di misurazione delle *performance* per ognuno degli *stakeholders* indentificati (Neely *et al.*, 2000), così come creare parallelamente a questi criteri, meccanismi di integrazione che permettano di riconoscere attraverso gli *outcome* pretesi da ognuno di loro, le possibili sinergie o dicotomie emerse nell'implementazione di una strategia globale (McAdam *et al.*, 2005). In questo modo, gestendo la maniera in cui gli interessi degli *stakeholders* sono soddisfatti è possibile, da un lato, verificare se le strategie adottate sono allineate con le loro aspettative e, dall'altro lato, è possibile ottenere un vero e proprio vantaggio competitivo attraverso la gestione del capitale umano dell'organizzazione.

Come ritiene Donabedian (1990), la qualità assistenziale riguarda due aspetti fondamentali: gli aspetti relazionali nel rapporto con i clienti (tanto esterni come interni all'organizzazione) e gli aspetti legati alla qualità tecnico-professionale dei dipendenti. Dunque, gestendo le risorse umane dell'OSI sarà possibile analizzare come le pratiche HR in vigore incidono sugli aspetti tecnici della cura e su quelli relativi ai rapporti interpersonali e, quindi, come esse possano condizionare la qualità dei servizi sanitari erogati.

La recente formazione dell'OSI *Barrualde-Galdakao*, probabilmente non si è adeguata completamente a tutti i cambiamenti sperimentati nel Sistema Sanitario Basco. Dunque, per migliorare la propria efficacia ed efficienza organizzativa e, quindi, garantire con successo il cosiddetto "valore pubblico", si ritiene necessario rafforzare l'attuale sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

## **6.5. Riflessioni conclusive**

Negli ultimi anni molti cambiamenti istituzionali ed organizzativi hanno perseguito l'obiettivo della trasformazione e modernizzazione della Pubblica Amministrazione e, in particolare, del sistema sanitario pubblico. Spesso, tali cambiamenti, volti a ridefinire l'assetto istituzionale-organizzativo del sistema sanitario, sono stati stimolati dalla necessità di controllare la spesa pubblica, di soddisfare le prospettive e gli interessi dei diversi *stakeholders*, di rendere competitivo il sistema-paese e, di conseguenza, di accrescere i livelli di efficienza ed efficacia delle politiche e dei programmi pubblici. In particolare, i complessi processi di riforma sperimentati nel settore sanitario hanno spinto le Pubbliche Amministrazioni operanti nel settore, ad implementare sistemi di *Performance Management* (PMs) idonei a una più corretta e

proficua misurazione multidimensionale dei propri risultati. La rappresentazione delle caratteristiche di *design* che questi sistemi manageriali assumono in specifici contesti operativi nel settore sanitario, sono utili all'interpretazione delle funzionalità che il *management* intende attribuire ad essi e dei particolari contributi che da essi si attendono sul tema dell'innovazione organizzativa.

Il presente lavoro di ricerca si è proposto di indagare e di rappresentare le caratteristiche e le funzionalità dell'attuale PMs implementato in una struttura sanitaria pubblica appartenente al sistema sanitario nazionale spagnolo (l'OSI *Barrualde-Galdakao*), in modo tale da capire come sono state attuate le riforme della Pubblica Amministrazione sul Sistema Sanitario Spagnolo e, in particolare, sul Sistema Sanitario Basco.

La scelta dell'OSI *Barrualde-Galdakao* come organizzazione di riferimento per lo studio del fenomeno oggetto della ricerca, si deve, principalmente, alla sua recente formazione in *Euskadi* come nuovo modello di assistenza sanitaria volto a rispondere in maniera più efficiente ed efficace ai bisogni sanitari dei suoi principali *stakeholders*. Dall'analisi delle informazioni raccolte riguardante il ruolo del PMs implementato nell'OSI a supporto del suo processo di evoluzione organizzativa, sono emerse alcune considerazioni che si riportano nel seguito.

Un primo spunto di riflessione è legato alle dinamiche di decentramento politico-amministrativo, avviato nel 1978 e concluso nel 2002, che ha interessato le diverse CC.AA. della Spagna. Il trasferimento delle responsabilità sanitarie dal livello centrale al livello regionale ha perseguito, innanzitutto, la modernizzazione e trasformazione "aziendale" del sistema sanitario pubblico. Con il trasferimento dei poteri e delle competenze in ambito sanitario alle CC.AA. che integrano lo stato spagnolo, si pretende, quindi, di adeguare l'utilizzo delle risorse limitate ai bisogni e preferenze particolari del territorio, ovvero, si mira al raggiungimento di risultati più efficienti ed efficaci nell'azione pubblica.

Una seconda considerazione da fare è che il trasferimento dei poteri e delle competenze sanitarie alle CC.AA., ha dotato di autonomia legislativa (entro i principi stabiliti dalla legge dello Stato), organizzativa e politica ognuna di esse. Questo ha comportato, da un lato, la creazione di diversi modelli organizzativi su tutto il territorio spagnolo e dall'altro lato, ha incrementato la responsabilità politica del governo regionale nel raggiungimento di risultati più efficienti ed efficaci. Dunque, il Governo di *Euskadi*, come responsabile diretto della gestione delle risorse e delle politiche

regionali, ha stipulato, attraverso il Dipartimento di Salute del Governo Basco, un contratto di finanziamento (il cosiddetto *Contrato Programa*) con i nuovi attori organizzativi dediti all'assistenza sanitaria (OSIs). Questo tipo di contratto ha l'obiettivo di stimolare il finanziamento seguendo un approccio più orientato ai risultati; esso prevede, infatti, da un lato, il controllo rigoroso del raggiungimento di quanto concordato nel contratto ma, allo stesso tempo, la valutazione del modo in cui l'organizzazione interessata ha "lavorato" per il raggiungimento di quanto concordato nello stesso. In tale ottica, possiamo dire che il Dipartimento di Salute del Governo Basco, come organo regolatore del comportamento delle organizzazioni che appartengono a *Osakidetza*, ha adottato delle misure opportune per garantire che i manager delle organizzazioni sanitarie non sfruttino semplicemente le risorse economiche a loro disposizione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma che possano creare attraverso ciò un maggiore valore pubblico. A tal proposito, quindi, il PMs di qualunque OSI dovrebbe essere implementato in modo tale da permettere ai manager, ai vari livelli, di accertarsi che la gestione si sta svolgendo in condizioni di efficienza ed efficacia tali da permettere la creazione del valore pubblico. Come abbiamo potuto vedere nel caso presentato, il PMs implementato nell'OSI Barrualde-Galdakao si caratterizza per generare una sorta di "effetto tunnel" o "*tunnel vision*", attraverso il quale l'organizzazione focalizza particolarmente l'attenzione sulle attività e obiettivi di *performance* misurabili, escludendo altri elementi importanti ma non ancora assunti come oggetto di misurazione.

Dall'analisi emerge inoltre che, nonostante si sia implementato un modello organizzativo adeguato per l'attuazione del governo clinico e quindi, per migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria, il sistema di misurazione e gestione della *performance* in uso nell'azienda indagata nel caso, disincentiva l'attenzione verso la soddisfazione degli interessi dei suoi principali *stakeholders*. E' da sottolineare, che la qualità assistenziale riguarda, secondo quanto sostenuto da Donabedian (1990), due aspetti fondamentali: la qualità tecnico-professionale dei dipendenti e la qualità relazionale con i clienti interni ed esterni all'organizzazione. Dunque, la qualità assistenziale percepita dei clienti è il risultato di entrambi questi due aspetti, ovvero, il cliente attribuisce grande importanza non soltanto al risultato finale, ma anche al processo con cui è stato ottenuto. Occorre, pertanto, una particolare attenzione nella gestione e nel controllo di tale processo, e che gli indicatori utilizzati per il suo monitoraggio non

siano orientati solo a misurare il processo finale, ma anche le varie fasi del processo e la percezione che il paziente ha di esse.

In virtù di quest'ultima considerazione, possiamo dire che l'attuale PMs dell'OSI *Barrualde-Galdakao* ha privilegiato la dimensione economica, trascurando, o occupandosi in modo marginale, della dimensione sanitaria e professionale dell'attività svolta. Un rischio è insito in questo approccio alla gestione di un'organizzazione complessa come quella di una struttura sanitaria di medie dimensioni: quando la dimensione economica della gestione prevale su quella sanitaria e professionale nella costruzione delle scelte delle persone che hanno una posizione di autonomia e responsabilità gestionali, si favorisce lo sviluppo di comportamenti opportunistici. L'OSI *Barrualde-Galdakao* (principale) ha stabilito un rapporto di agenzia con i responsabili dei processi trasversali (agente) rappresentativi dell'organizzazione. Il rischio di comportamenti opportunistici dell'agente è tanto maggiore quanto più elevato è il livello di incertezza della variabile ambientale e quanto più alto è il livello di complessità della transazione (ad esempio: la selezione dei pazienti ammessi alle cure, effettuata evitando quelli in cui, a causa della sua complessità clinica, il perseguimento degli obiettivi risulterebbe più difficile).

L'ambiente in cui operano le organizzazioni sanitarie si caratterizza per essere complesso e incerto, essendo proprio l'ambiente che le circonda a condizionare i propri modelli organizzativi. Dunque, se a seguito dell'incertezza ambientale, le forme organizzative adottate privilegiano soluzioni flessibili e decentrate, diventa indispensabile attivare sistemi di PM che prevedano l'utilizzo efficiente ed efficace delle proprie risorse per soddisfare i bisogni e le aspettative dei gruppi di *stakeholders* primari.

Come si è visto nel caso presentato, la recente formazione dell'OSI *Barrualde-Galdakao*, possibilmente, ha impedito un completo adattamento a tutte le spinte di cambiamento immesse nel Sistema Sanitario Basco. Dunque, al fine di comprendere come l'OSI di riferimento possa garantire nel futuro il suo successo e la sua sopravvivenza, resta da analizzare, in una futura ricerca, come il PMs attuale sarà rafforzato e modificato per garantire un maggiore contributo alla produzione di un più ampio e visibile valore pubblico.

## Bibliografia

Abernethy, M.A., Brownell, P., (1997) *Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel control*, Accounting, Organizations and Society 22, 233–248.

Abbasi, M. H., Siddiqi, A., & Azim, A. R. (2011) *Role of effective communication for enhancing leadership and entrepreneurial skills in university students*, International Journal of Business and Social Science, 2(10), 242–250.

Adams, J.S. (1965), *Injustice in Social Exchange*, In Berkowitz, L. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, pp. 267–99.

Adcroft, A. & R. Willis, (2005) *The (Un)intended Outcome of Public Sector Performance Measurement*, International Journal of Public Sector Management, 18, 5, 386–400.

Adinolfi (2011) *I Critical Management Studies: Applicabilità alla PA Italiana*”, Working paper series, n. 20.

Adler, R.W. (2011) *Performance management and organizational strategy: how to design control systems that meet the needs of confrontation strategy firms*, The British Accounting Review, Vol. 43 No. 4, pp. 251-263.

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009), *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*, Annual Review of Psychology, Vol. 60, pp. 451-474.

Alford, J., J. O’Flynn, (2009) *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings*, International Journal of Public Administration, 32, 3–4, 71–91.

Alford, J., O’Flynn, J.L. (2008) *Public value: a stocktake of a concept*, paper presented at the Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management, Brisbane, March 26-28, available at: SSRN 1927671.

Amabile, Teresa L., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron, (1996) *Assessing the work environment for creativity*, Academy of Management Journal, 39:1154-84.

Amigoni, F., (1978) *Planning management control systems*, Journal of Business Finance & Accounting 5, 279–292.

Appelbaum, S.H. & Gandell, J. (2003), *A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger: prescriptions for human resources management*, Journal of Management Development, Vol. 22 No. 5, pp. 370-409.

Argyris, C., Schön, D., (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, MA.

Arias, M. (2003) *Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa*, Papers Proceedings 2003, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp. 19-28.

Ariño, A., De La Torre, J. (1998) Learning from failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures, Organizations Science, Vol. 9, no 3, maggio-giugno, pp. 306-325.

Armstrong, M. (2000) *Performance Management- Key Strategies and Practical Guidelines*, 2nd ed., London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2006) *A handbook of human resource management practice*, 10th ed., London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009) *Armstrong's handbook of human resource management*, 11th ed., London: Kogan Page.

Arnal, Del Rincón, De la Torre (1994) *Investigación educativa: Fundamentos y metodología*, Editorial Labor, España.

Arthur, J. B. (1994) *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, Academy of Management Journal, 37: 670–667.

Baggs J, Schmitt M, Mushlin A, et al. (1999) *Association between nurse-physician collaboration and patient outcomes in three intensive care units*. Crit Care Med. 1999;27(9):1991- 1998.

Bartel, A. P. (1994) *Productivity gains from the implementation of employee training programs*, Industrial Relations, 33: 411–425.

Bartlett, K.R. (2001) *The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field*, Human Resource Development Quarterly, Vol. 12 No. 4, pp. 335-352.



- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S.G., Casimir, G., Fraser, B. (2007) *Lost in Translation: Making the Link Between HRM and Performance in Healthcare*, Human Resource Management Journal, 17, 21–41.
- Bassey, M. (2000) *Case study research in educational settings*. Buckingham, Open University Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992) *Direct estimates of SD and the implications for utility analysis*. Journal of Applied Psychology, 77:22 7–233.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998) *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*, in Feiris G.R. (ed.).
- Beh, L. & Loo, L. (2012), *Job stress and coping mechanisms among nursing staff in public health services*, International Journal of Research in Business and Social Science, Vol. 2 No. 7, pp. 131-177.
- Bendeheim, C. & Graves, S., (1998) *Determining best practice in corporate-stakeholder relations using data envelopment: an industry level study*, Business and Society, Vol. 37, No. 3, pp. 306-39.
- Biggart, J. N. (1977) *The creative-destructive process of organizational change: the case of a post office*, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, pp. 410-426.
- Blegen, N. E., Severinsson, E. (2011) *Leadership and management in mental health nursing*, Journal of Nursing Management, 19(4), 487–497. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01237.x
- Bonache, J. (1999) *El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, no 3, gennaio-giugno, pp. 123-140.
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S., Stanton, P. (2010) *Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between High Performance Work Systems and Quality of Patient Care in Hospitals?* Asia Pacific Journal of Human Resources, 48, 319–337.
- Bonner, S.E., Sprinkle, G.B., (2002) *The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a frame- work for research*, Accounting, Organizations and Society 27, 303– 345.
- Borgogni, L., Miraglia, M., (2014) *Il Performance Management: strumenti e tecniche per aumentare l'efficacia*, in Sviluppo e Organizzazione.

Borins, S., (1994, August 28) *Government in transition: A new paradigm in public administration*. Paper presented at the Conference of the Commonwealth Association for Public Administration and Management, Charlottetown, Prince Edward Islands.

Borman. W.C. Hanson. M.A. & Hedge. J.W. (1997), *Personnel Selection*, Annual Review of Psychology. 4S: 299-337.

Bouckaert, G., Auwers, T., Van Reeth, W., Verhoest, K. (1997) *Handbook Doelmatigheidsanalyse: Prestaties Begroten*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel.

Boyne, G.A., Chen, A.A. (2006) *Performance targets and public service improvement*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 17, No.3, pp. 455-77.

Breul, J., (2007) *GPRA-A foundation for performance budgeting*, Public Performance & Management Review 30:312-31.

Brignall, S. & Modell, S., (2000) *An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector"*, Management Accounting Research, Vol. 11, pp. 281-306.

Broadbent J., Laughlin R. (2009) *Performance management systems: a conceptual model*, Management Accounting Research, Vol. 20, No. 4 [283-295].

Broadbent, J., Agyemang, G. (2015) *Management control systems and research management in universities*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 28 Iss 7 pp. 1018 – 1046.

Broadbent, J., Laughlin, R., (2007) *Performance management systems: a conceptual model and analysis of the development and intensification of 'new public management' in the UK*. In: APIRA Conference, Auckland.

Browning, L. D., Beyer, J. M., Shetler, J. C. (1995) Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry. Academy of Management Journal, Vol. 38, no 1, pp. 113-151.

Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997) *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, march, pp. 1-34.

Bryson, J. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (rev. edn), San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Bryson, J., Crosby, B. (1992) *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared Power World*, San Francisco, CA: Jossey- Bass

- Bryson, J.M., (2004) *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, Public Management Review, Vol. 6, No. 2, pp. 189-210.
- Burak H., (2015) *Public value as a framework for reforming publicly funded museums*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 28 Iss 6 pp. 461 – 474.
- Burgelman, R.A., Grove, A.S., (1996) *Strategic dissonance*. California Management Review 38, 8–28.
- Burns, D. (2009) *Clinical leadership for general practice nurses, 2: Facilitating factors*, Practice Nursing, 20(10), 519–523.
- Burns, T., Stalker, O. (1968) *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Burns. T., Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock; reprinted Oxford: Oxford University Press, 1994.
- Burritt, R., Welch, S. (1997) *Accountability for environmental performance of the Australian Commonwealth public sector*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 10, No. 4, pp. 532-61.
- Buttigieg, S.C., West, M.A. & Dawson, J.F. (2011), *Well-structured teams and the buffering of hospital employees from stress*, Health Services Management Research, Vol. 24 No. 4, pp. 203-12.
- Capano G., (2003) *Administrative Traditions And Policy Change: When Policy Paradigms Matter. The Case Of Italian Administrative Reform During The 1990s*, in Public Administration, vol. 81 n. 4, pp. 781–801.
- Carter, A.J., West, M.A. (1999) *Sharing the burden: teamwork in health care settings*, in Firth-Cozens, J. and Payne, R. (Eds), *Stress in Health Professionals: Psychological Causes and Interventions*, Wiley, Chichester, pp. 191-202.
- Cebreiro López, B. & M. C. Fernández Morante. (2004). *Estudio de casos*, in F. Salvador Mata, J. L. Rodríguez Diéguez & A. Bolívar Botia, *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Málaga, Aljibe.
- Cepeda, G. (2006) *La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 29, pp. 57-82.

Chan, C.W., (1998) *Transfer pricing negotiation outcomes and the impact of negotiator mixed-motives and culture: empirical evidence from the U.S. and Australia*, Management Accounting Research 9, 139–161.

Chandler, A.D., (1962) *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, MA.

Chenhall, R., (2003) *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, Accounting Organizations and Society 28, 127–168.

Chenhall, R.H., Euske, K.J. (2007) *The role of management control systems in planned organizational change: an analysis of two organizations*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 32 Nos 7-8, pp. 601-637.

Chenhall, R.H., Hall, M. & Smith, D. (2010), *Social capital and management control systems: a study of a non-government organization*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 35 No. 8, pp. 737-756.

Chenhall, R.H., Morris, D., (1986) *The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems*, The Accounting Review 61, 16–35.

Cho, J., Laschinger, H.S., Wong, C. (2006) *Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses*, Nursing Leadership: Academy of Canadian Executive Nurses, Vol. 19 No. 3, pp. 43-60.

Chuang, E., Dill, J., Morgan, J.D., & Konrad, T.R. (2012) *A Configurational Approach to the Relationship Between High-Performance Work Practices and Frontline Health Care Worker Outcomes*, Health Services Research, 47, 1460–1481.

Clarke, T., S.R. Clegg, (1999) *Changing Paradigms in Public Service Management*, Administrative Theory & Praxis, 21, 4, 485–9.

Clifton, J. (2006), *A conversation analytical approach to business communication: The case of leadership*, Journal of Business Communication, 43(3), 202–219. doi: 10.1177/0021943606288190.

Cohen, L., J. Duberley, J. McAuley, (1999) *Fuelling Discovery of Monitoring Productivity: Research Scientists' Changing Perceptions of Management*, Organization, 6, 3, 473–98.

Collins, J.C., Porras, J.I., (1996) *Building your company's vision*, Harvard Business Review 74, 65–77.

Constable, S., E. Passmore, D. Coats, (2008) *Public Value and Local Accountability in the NHS*. London: Work Foundation.

Cotton, J. L. (1996) *Employee involvement*. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 11, pp. 219–242). Chichester, England: John Wiley.

Covaleski, M., Dirsmith, M., Heian, J., Samuel, S. (1998) *The calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms*, *Administrative Science Quarterly*, 43, 293-327.

d'Arcimoles. C.H. (1997) *Human Resource Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data*, *Organization Studies*, 18: 857-74.

Damanpour, F., (1991) *Organizational innovation: A meta-analysis of effects for determinants and moderators*, *Academy of Management Journal*, 34:555-90.

Davila, A., Foster, G., Oyon, D. (2009) *Entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities*, *European Accounting Review*, 18(2), 281–311.

de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Oostenveld, W. (2010) *Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes*, *Journal of Business & Psychology*, 25(3), 367–380. doi: 10.1007/s10869-009-9140-2.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999), *A meta-analytic review of experiments examining the effect of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996) *The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance*, *Academy of Management Journal*, 39: 949 – 69.

Delery, J. E., Doty, H. D. (1996) *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.

Delery, J.K., Doty, D.H. (1997) *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and*

*Configurational Performance Predictions*, Academy of Management Journal, 39: 802-35.

Den Hartog, D., Boselie, P., Paauwe, J. (2004) *Performance management: a model and research agenda*, Applied Psychology: An International Review, Vol. 53 No. 4, pp. 556-69.

DeNisi, A.S. (2000) *Performance appraisal and performance management: A multi-level analysis*. In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research and methods in organizations (pp. 121–156). San Francisco: Jossey-Bass.

Dent, M., J. Barry, (2004) *New Public Management and the Professions in the UK: Reconfiguring Control?*, in M. Dent, J. Chandler and J. Barry (eds). Questioning the New Public Management. Aldershot: Ashgate, pp. 7–20.

Di Virgilio, F. (2011a) *Management sanitario e nuovi profili di leadership*, in M. Franco & S. De Simone, Organizzazioni sanitarie: dal design al management. Milano: McGraw-Hill.

Di Virgilio, F. (2011b) *Differenze individuali e ruoli: tra approcci teorici e pragmatici*, in M. Franco & S. De Simone, Organizzazioni sanitarie: dal design al management. Milano: McGraw-Hill.

Diefenbach, T., (2004) *Different Meanings of Intangible Assets and Knowledge – and Their Implications for Management and Innovation*, International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 4, 553–67.

Diefenbach, T., (2009), *New Public Management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic “enlightenment”*, Public Administration, Vol. 87, No. 4.

Donabedian, A. (1990) *La qualità dell’assistenza sanitaria*, Vol. 1° NIS, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Donaldson, L., (1987) *Strategy and structural adjustment to regain fit an performance in defense of contingency theory*, Journal of Management Studies 24, 1–24.

Drechsler, W., Kattel R., (2008) *Towards the Neo-Weberina State? Perhaps, but certainly Adieu, NPM!*, The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Vol. I, N. 2.

Dreschler, Wolfgang, (2005) *The Rise and Demise of the New Public Management*, Post-autistic economics Review, N° 33, pp. 17-28.

Dunleavy, P., Hood, C., (1994) *From old public administration to new management*, Public Money & Management, 14, 9-16.

Dunn, W., Miller, D., (2007) *A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform*, Public Organization Review, Vol. 7, N° 4, pp.345-358.

Eden, C., Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, London: Sage Publications.

Eisenhardt, K. M. (1989) *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, Vol. 14, no 4, pp. 532-550.

Eisenhardt, K. M. (1991) *Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic*, Academy of Management Review, Vol. 16, n° 3, pp. 620-627.

Elnathan, D., Lin, T.W., Young, S.M., (1996) *Benchmarking and management accounting: a framework for research*, Journal of Management Accounting Research 8, 37.

Ereh, C. E., Beshel, C. A. (2011) *Leadership norms: Its importance, challenges, and the way forward for innovative educational systems in Nigeria*, International Journal of Academic Research, 3(6), 32–35.

Evans, Peter, (1996, *El Estado como problema y como solución*, Revista de Ciencias Sociales, Vol. 35 N°140.

Evans, Peter, (2003) *El hibridismo como estrategia administrativa: combinando la capacidad burocrática con las señales de mercado y la democracia deliberativa*, Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 25.

Feldman, D.C. (1996), *Managing Careers in Downsizing Firms*, Human Resource Management, 35(2): 145–61.

Ferlie, E., Pettigrew, A., Ashburner, L., & Fitzgerald, L., (1996) *The new public management in action*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Ferreira, A., (2002) *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*, PhD Thesis. Department Accounting and Finance Lancaster University.

Ferreira, A., Otley, D., (2009), *The Design and Use of Performance Management System: An Extended Framework for Analysis*, Management Accounting Research 20, 263-282.

Ferris, G.R., Urban, T.F. (1984) *Supervisory Training and Employee Turnover*, Group and Organizational Studies, 481–90.

Firth-Cozens, J. (2001) *Cultures for improving patient safety through learning: the role of teamwork*, Quality in Health Care, Vol. 10, Supplement 2, pp. 26-31.

Fisher, J.G., Pfeffer, S.A., Sprinkle, G.B., (2003) *Budget-based contracts, budget levels, and group performance*, Journal of Management Accounting Research 15, 51.

Fletcher, C., (1993) *Appraisal: Routes to improved performance*, Institute of Personnel and Development, London.

Flood, A. B. (1994) *The impact of organizational and managerial factors on the quality of care in health care organizations*, Medical Care Review, 51, 381–428.

Flyn, W.J., Mathis, R.L., Jackson, J.H., Valentine, S. R. (2016) *Healthcare Human Resource Management*, 3rd. Edition. Boston, MA, USA Cengage Learning.

Flynn, N. (2007) *Public Sector Management*, Vol. 5, Sage Publications, Los Angeles, CA.

Fong, C. (2002) *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

Fong, C. (2005). *El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar*, Papers Proceedings, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.

Franco M., De Simone S. (2013) *Il comportamento organizzativo nelle strutture sanitarie: relazioni interpersonali e valorizzazione delle persone*, Milano: McGraw-Hill.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.

Friedam, T., (2000) *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York: Anchor.

Gabriel, Y., (1999), *Management Administration and Critique in the 21st Century*, Administrative Theory & Praxis, 21, 4, 402–8.



Gaertner, K.N., Nollen, S.D. (1989) *Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization*, Human Relations, 42: 975–82.

Geddes, Barbara (1994) *Politician's Dilemma. Building State Capacity in Latin America*. University of California Press.

Ghoshal, S., Bartlett, C.A., Moran, P. (1999) *A New Manifesto for Management*, Sloan Management Review, 40: 9–20.

Gibbs, D.M., Merchant, A.K., Van-der-Stede, A.W., Vargus, E.M., (2000) *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, The Accounting Review 79, 409.

Giovanelli, L., Marinò, L., Rotondo, F., Fadda, N., Ezza, A., Amadori, M., (2013) *La valutazione delle performance in ambito sanitario. Profili ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino.

Glasser, B., Strauss A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Adine Publishing Company, Chicago, Ill.

Glouberman, S., Mintzberg, H. (2001a) *Managing the care of health and the cure of disease-part 1: differentiation*, Health Care Management Review, Vol. 26 No. 1, pp. 56-71.

Gnan L., Hinna A., Scarozza D., (2009) *Public organizations and innovation processes: The role of board of directors*, Opening and shaping the research agenda, in Atti del X Workshop di organizzazione aziendale, Cagliari 29-30 aprile 2009, Milano, Franco Angeli.

Govindarajan, V., Gupta, A.K., (1985) *Linking control-systems to business unit strategy-impact on performance*, Accounting, Organizations and Society 10, 51–66.

Grandon Gill's, T. (2011) *Book Informing with the Case Method*. London, Informing Science Press.

Grigg, P., C. Mager, (2005) *Public Value and Learning Skills: A Stimulus Paper*. London: Learning and Skills Development Agency.

Groot T., Budding T., (2008) *New Public Management's Current Issues and Future Prospects*, in Financial Accountability & Management, 24(1), pp 1-13.

Grunow, D. (1995) *The research design in organization studies: problems and prospects*, Organization Science, Vol. 6, no 1, gennaio-febbraio, pp. 93-103.

Guest, D.E. (1997) *Human resource management and performance: A review and research agenda*, The International Journal of Human Resource Management, 8, 263 – 276.

Guest, D.E. (1999) *Human resource management: The workers' verdict*, Human Resource Management Journal, 9, 5–25.

Guest, D., Hoque, K. (1994) *The Good, the Bad and the Ugly: Employee Relations in New Non-Union Workplaces*, Human Resource Management Journal, 5: 1-14.

Halverson, A., Casey, J., Andersson, J., Anderson, K., Park, C., Rademaker, A. (2011) *Communication failure in the operating room*, Surgery, Vol. 149 No. 3, pp. 305-310.

Hamel, J. (1992) *The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues*, Current Sociology, Vol. 40, n° 1, pp. 1-7.

Hamel, J., Dufour, S., Fortin, D. (1993) *Case Study Methods*, Sage Publications, Newbury Park, California.

Hammersley, M. (1986) *Case studies in classroom research: a reader*. Milton Keynes, Open University Press.

Haque, M.S., (1999) *Ethical Tension in Public Governance: Critical Impacts on Theory-Building*, Administrative Theory & Praxis, 21, 4, 468–73.

Harkness, A., Long, B., Bermbach, N., Patterson, K., Jordan, S., Kahn, H. (2005) *Talking about work stress: discourse analysis and implications for stress interventions*, Work & Stress, Vol. 19 No. 3, pp. 121-136.

Hartley, J.F. (1994). *Case studies in organizational research*, in Casell, C e Gillian, S. (eds): *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, Sage, London, pp. 208-229.

Havens DS, Aiken LH (1999) *Shaping systems to promote desired outcomes: the magnet hospital model*. J Nurs Adm. 1999;29(2):14-20.

Havens DS. (2001) *Comparing nursing infrastructure and outcomes: ANCC magnet and nonmagnet CNEs report*, Nurs Econ. 2001;19(6):258-266.

- Heinrich, C., (2002) *Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness*, Public Administration Review, Vol. 62, No. 6, pp. 712-25.
- Heller, F. A., Pusic, E., Strauss, G., Wilpert, B. (1998) *Organizational participation: Myth and reality*, Oxford: Oxford University Press.
- Helmer, O., Rescher, N. (1959) *On the epistemology of inexact sciences*, Management Science, Vol. 6, pp. 25-53.
- Helmreich, R. (2004) *Team training and resource management in health care: current issues and future directions*, Harvard Health Policy Review, Vol. 5 No. 1, pp. 25-35.
- Hendrick, R. (2003) *Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A comparative study of departments in Milwaukee*, Journal of Public Administration Research and Theory, 13 (4), pp. 491-519.
- Hillman, A.J., Keim, G. D. (2001) *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?*, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 2, pp. 125-37.
- Hinna, L., Montedura F., (2005) *Nuovi profili di accountability nelle PA. Teoria e strumenti*, Quaderni Formez, n. 40. Dipartimento Funzione Pubblica.
- Holland, P.J., Allen, B.C., Cooper, B.K. (2013) *Reducing burnout in Australian nurses: the role of employee direct voice and managerial responsiveness*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24 No. 16, pp. 3146-3162.
- Holm, L. A., & Severinsson, E. (2010), *The role of mental health nursing leadership*, Journal of Nursing Management, 18, 436–471. doi: 10.1111/j.1365- 2834.2010.01089.x
- Hood, C., (1991) *A Public Management for all Seasons?*, Public Administration, 69, 1, 3–19.
- Hood, C., (1995) *The New Public Management in the 1980s: variations on a theme*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, pp. 93-109.
- Hopwood, A.G., (1972) *An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation*, Journal of Accounting Research 10, 156– 182.
- Hoque. K. (1999) *Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry*, British Journal of Industrial Relations, 37: 419-43.

Hughes O., (2006) *The new pragmatism: moving beyond the debate over NPM*, presented at the 10th Annual International Research Symposium on Public management, 10-12 april 2006, Glasgow Caledonian University, Scotland.

Huntington, S. (1996) *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York: Simon & Schuster.

Huselid, M.A. (1995) *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, Academy of Management Journal, 38: 635–72.

Hyndman, N., Eden, R., (2000) *A study of the coordination of mission, objectives and targets in UK executive agencies*, Management Accounting Research, Vol. 11, pp. 175-91.

Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. (1997) *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*, American Economic Review, 87: 291–313.

Ittner, C.D., Larker, D.F., (2001) *Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective*, Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, pp. 349-410.

Ittner, D.C., Larcker, F.D., Meyer, W.M., (2003) *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard*, The Accounting Review 78, 725.

Jackson, S.E., Schuler, R.S., Rivero. J.C. (1989) *Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices*, Personnel Psychology, 42: 727-86.

Jenkins, G.D.J., Mitra, A., Gupta, N., Shaw, J., (1998) *Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research*, Journal of Applied Psychology 83, 777–787.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2006) *Exploring Corporate Strategy*, 7th edn. Harlow: Pearson Education.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2005) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7th ed. Prentice-Hall Financial Times, Pearson Education Limited.

Jones L.L., Thompson F., (1997) *L'implementazione strategica del New Public Management*, in Azienda Pubblica. (Titolo originale *The strategic implementation of the New Public Management*, edizione it. A cura di Mussari R.).

Joyce, P., (2000) *Strategy in the Public Sector. A Guide to Effective Change Management*, Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Kahn, W. (1990) *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, 33: 692-724.

Karp, T., (2005) *Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modelling*, Journal of Change Management, 51, 87–96.

Keaney, E., (2006) *Public Value and the Arts: Literature Review*, Arts Council England, London.

Kelly, K., Mulgan G., Muers S., (2002) *Creating Public Value. An Analytical Framework for Public Service Reform*. London: Cabinet Office.

Kerr, S., (1975) *On the folly of rewarding A, while hoping for B*, Academy of Management Journal, 769–783.

Kettl, Donald F. (1997) *The global revolution in public management: Driving themes, missing links*, Journal of Policy Analysis and Management 16:446-62.

King, Cheryl, Kathryn Feltey, Bridget Susel, (1998) *The question of participation*, Public Administration Review, 58:317-26.

Kirkpatrick, I., S. Ackroyd, R. Walker, (2005) *The New Managerialism and Public Service Professions*, New York: Palgrave Macmillan.

Klein, H. K., Myers, M.D. (1999) *A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information System*, MIS Quaterly, vol 23, no 1, pág.67-93.

Knoke, D., Kalleberg, A. L. (1994) *Job training in U.S. organizations*, American Sociological Review, 59: 537–546.

Kotler P. (1984) *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Lam, S.S., Chen, X.P., Schaubroeck, J. (2002) *Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy*, Academy of Management Journal, Vol. 45 No. 5, pp. 905-914.

Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*, Ariel, Barcelona.

Lapiente, V., (2008) *Why Bureaucracy? Political Power and the Emergence of Autonomous Bureaucracies*, QoC working paper series N°23.

Laschinger, H. K. S., Shamian, J., Thomson, D. (2001) *Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of hospital burnout, quality of care and work satisfaction*, Nursing Economics, 19, 209– 219.

Latham, G. P., & G. A. Yukl, (1975) *Assigned versus participative goal setting with educated and uneducated wood workers*, Journal of Applied Psychology 60:299-302.

Lawler, E. E., Ledford, G., Mohrman, S. (1992) *Employee involvement and total quality*, San Francisco: Jossey Bass.

Lawrence, P., Lorsch, J. (1967) *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge.

Lebas M.J. (1995) *Performance measurement and performance management*, International Journal of Production Economics, Vol.41, No.1 [23-35].

Lee, C.H., Norman, T.B. (2003) *Creating value for employees: investment in employee development*, The international journal of human resource management, 14 (6): 981-100.

Lee, E.W.Y., M.S. Haque, (2006) *The New Public Management Reform and Governance in Asian NICs: A Comparison of Hong Kong and Singapore*, Governance, 19, 4, 605–26.

Leggat, S.G., Dwyer, J.D. (2005) *Improving hospital performance: culture change is not the answer*, Healthcare Quarterly, 8: 2, 60–66.

Locke, E. A. (1968) *Toward a theory of task motivation and incentives*, Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157–189.

Locke, Edwin A., Gary P. Latham (2002) *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35- year odyssey*, American Psychologist 57: 705-17.

Lowndes, V., L. Pratchett, G. Stoker., (2006) *Local political participation: the impact of rules in use*, Public Administration Vol. 84, No. 3, 2006 (539–561).

Lye, J. (2004) *Performance measurement in the public sector: a clarification and agenda for research*, paper presented at the Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Singapore.

Lynn, Jr., Laurence E., (2008) *What is Neo-Weberian State? Reflections on a concept and its implications*, The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Vol. I, N. 2.

MacDuftie, J.P. (1995) *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, Industrial and Labor Relations Review, 48: 197-221.

Manfredi, F., (2013) *Community Governance. Comunità in azione*, Cacucci Editore.

Manser, T.M. (2009) *Teamwork and Patient Safety in Dynamic Domains of Healthcare: A Review of the Literature*, Acta Anaesthesiol Scand; 53: 143-151.

Marchington, M., Grugulis, I. (2000) “*Best practice*” *human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?*, International Journal of Human Resource Management, Vol.11, 6 December: 1104–24.

Mascarenhas, R.C., (1993) *Building an Enterprise Culture in the Public Sector: Reform of the Public Sector in Australia, Britain, and New Zealand*, Public Administration Review, 53, 4, 319–28.

Maxwell, J. A. (1996) *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Maxwell, J. A. (1998) *Designing a Qualitative Study in Bickman, L. y Rog, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.

Matteuzzi Mazzoni L. (2002), *Governo economico e sistemi di controllo nelle università*, Cedam, Padova, pp.69, 71.

Mayne, J. (2008) *Building an evaluative culture for effective evaluation and results management*, ILAC Brief 20, available at: [www.cgiar-ilac.org/files/ILAC\\_Brief20\\_Evaluative\\_Culture.pdf](http://www.cgiar-ilac.org/files/ILAC_Brief20_Evaluative_Culture.pdf) ILAC, Rome.

Mayne, J., Zapico-Goñi E. (2009), *Monitoring performance in the public sector: future directions from international experience*, Transaction Publishers.

McAdam, R., Hazlett, S., Casey, C. (2005) *Performance management in the UK public sector addressing multiple stakeholder complexity*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 18, No. 5, pp. 256-73.

McAdam, R., Reid, R., Saulters, R. (2002) *Strategic ambiguity in communicating public sector change*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 5, pp. 581-95.

McAuley, J., J. Duberley, L. Cohen, (2000) *The Meaning Professionals give to Management . . . and Strategy*, Human Relations, 53, 1, 87–116.

Mccutcheon, D., Meredith, J. R. (1993) *Conducting case study research in operations management*, Journal of Operations Management, Vol. 11, pp. 239-256.

Merchant, K.A., Manzoni, J.-F., (1989) *The achievability of budget targets in profit centers: a field study*, The Accounting Review 64, 539–558.

Merriam, S. B. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, Jossey-Bass.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991) *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, 1: 61–89.

Meyer, J.P., Allen, N.J., Gellatly, I.R. (1990) *Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations*, Journal Of Applied Psychology, 75: 710–20.

Michael, B., (2005) *Questioning Public Sector Accountability*, Public Integrity, 7, 2, 95–110.

Michie, S., West, M.A. (2004) *Managing People and Performance: An Evidence Based Framework Applied to Heath Service Organizations*, International Journal of Management Reviews, 5-6, 91-111.

Mikkelsen, A., Saksvik, P.Ø., Landsbergis, P. (2000) *The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions*, Work & Stress, Vol. 14 No. 2, pp. 156-170.

Miles, R.E., Snow, C.C., (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.



Miller, D., Friesen, P.H., (1982) *Innovation in conservative and entrepreneurial firms*, Strategic Management Journal, 1–27.

Mintchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy of Management Review, 22:4 pp 853-86.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.

Moore, M., S. Khagram, (2004) *On Creating Public Value: What Businesses Might Learn from Government about Strategic Management*. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper Number 3. Cambridge, MA: Harvard University.

Moore, M., (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Moore, M., (2003) *The Public Value Scorecard: a Rejoinder and an Alternative to “Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organisations”* by Robert Kaplan. Cambridge, MA: Kennedy School of Government, Harvard.

Moore, Mark H., (2013) *Recognizing Public Value*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Moore, Mark H., (2014a) *Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis*, Public Administration Review 74(4): 465–477.

Moore, Mark H., (2014b) *Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard*, In *Valuing Public Value*, edited by John Bryson, Barbara Crosby, and Laura Bloomberg. Minneapolis: University of Minnesota, pre-publication draft.

Moynihan, D., Pandey, S. (2005) *Testing how management matters in an era of government by performance management*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 15, pp. 421-39.

Moynihan, D., (2006) *Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform*, Public Administration Review, 66:78-90.

Moynihan, D., Sanjay, P., (2005) *Testing how management matters in an era of government by performance management*, Journal of Public Administration Research and Theory 15:421-40.

Moynihan, Donald P. (2008) *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*, Washington, DC: Georgetown Univ. Press.

Mucchielli, A. (1999) *Dizionario dei metodi qualitativi nelle scienze umane e sociali*, Borla, Roma.

Neal, A., West, M. A., Patterson, M. G. (2005) *Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between Human Resource Management and productivity?*, Journal of Management, 31, 492– 512.

Neal. A., Griffin. M.A. (1999) *Developing a Theory of Performance for Human Resource Management*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 37: 44-59.

Neely, A., Adams, C., Crowe, P. (2001) *The performance prism in practice*, Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2, pp. 6-12.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H. (2000) *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 10.

Nielsen, Poul A. (2014b) *Performance Management, Managerial Authority, and Public Services Performance*, Journal of Public Administration Research and Theory, 24 (2): 431-58.

Nieto, M. & Pérez, W. (2000) *The development of theories from the analysis of the organization: case studies by the patterns of behaviour*, Management Decision, Vol. 38, no 10, pp. 723-733.

Northcott, D., Llewellyn, S. (2003) *The ladder of success in healthcare: The UK national reference cost initiative*, Management Accounting Research, 14(1), 51–66.

Nutt, P. E Backoff, R, (1992) *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

O'Flynn, (2007) *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, The Australian Journal of Public Administration, vol. 66, no. 3, pp. 353-366.

O'Flynn, J. & J. Alford., (2005), *Inside and Beyond the Black Box of Contracting Out: Evidence from Local Government*, Presented at the PAC Annual Conference – Public Administration and Management, University of Nottingham, 5–7 September, University of Nottingham, United Kingdom.

O'Toole, Laurence J., Jr., & Kenneth J. Meier (1999) *Modeling the impact of public management: implications of structural context*, Journal of Public Administration Research and Theory, 9 (4): 505-26.

O'Toole, Laurence J., Jr., & Kenneth J. Meier (2003) *Plus ca change: Public management, personnel stability, and organizational performance*, Journal of Public Administration Research and Theory 13 (1): 43-64.

OECD (2007), *Health data 2007: statistics and indicators for 30 countries*, OECD, Parigi.

Olsen, Johan, (2006) *Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 16, pp. 1-24.

Oltra, V. (2003) *Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa*, XIII Congreso ACEDE, Salamanca.

Osborne, D., T. Gaebler, (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (Reading, MA, Addison-Wesley).

Otley, D. (1994) *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*, Management Accounting Research, Vol. 5 Nos 3-4, pp. 289-299.

Otley, D. (1999) *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, Vol. 10 No. 4, pp. 363-382.

Otley, D. (2003) *Management control and performance management: whence and whither?*, The British Accounting Review, Vol. 35 No. 4, pp. 309-326.

Otley, D., (1980) *The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis*, Accounting, Organizations and Society 5, 413-428.

Patterson, M., West, M.A., Lawthom, R., Nickell, S., (1997) *Impact of People Management Practices on Business Performance*, London: Institute of Personnel and Development, Issues in People Management, No. 22.

Pérez Serrano, G. (1994) *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España, La Muralla.

Perrow C., (1973) *The neo-Weberian model: Decision making, conflict and technology* in Graem S., Thompson K. (eds.), *People and Organizations*, London, Open University.

Pettigrew, A. M., Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.

Pettigrew, A. M., Ferlie, E., Mckee, L. (1992) *Shaping Strategic Change*, Sage, London.

Pillitu D., (2009) *La partecipazione civica alla creazione del valore pubblico*, Francoangeli nella collana Economia-Ricerche.

Pina, V., L. Torres, (2003) *Reshaping Public Sector Accounting: An International Comparative View*, Canadian Journal of Administrative Sciences, 20, 4, 334–50.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1997) *The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research*, Human Performance, 10(2): 133–151.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003) *Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies*, Journal of Applied Psychology, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.

Pollit, C., G. Bouckaert, (2000) *Public Management Reform; A Comparative Analysis* (Oxford, Oxford University Press).

Pollitt C., (1995) *Justification by works or by faith? Evaluating the new public management*, in *Evaluation*, 1(2), 133-145.

Pollitt, C., G. Bouckaert., (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C., (1990) *Managerialism and the Public Services—The Anglo-Saxon Experience*, Oxford: Basil Blackwell.

Porter, M., (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

Radnor Z., McGuire, M. (1994) *Performance management in the public sector: fact or fiction?*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 3, pp. 245-60.

Ragin, C. (e H. Becker) (1992) *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. New York, Cambridge University Press.

Rainey, H. G. (2005) *Public and private management compared*, in Ferlie E., Lynn, L. E. Jr., Pollit (edited by), *The Oxford handbook of Public Management*, Oxford University Press.

Rainey, H., (1997) *Understanding and Managing Public Organizations*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Rainey, Hal G., Paula Steinbauer (1999) *Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1): 1-32.

Rainey, Hal G., Paula Steinbauer (2003) *Understanding and managing public organizations*. 3d ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rangone, A., (1997) *Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework*, *Management Accounting Research* 8, 207–219.

Rauch, James, Evans, Peter, (2000) *Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries*, *Journal of Public Economics*, Vol. 75, N°1, pp. 49-71.

Rennie R., Di Filippo E., (2006) *“Introduzione”*, in Dipartimento della Funzione Pubblica, elaborato nell’ambito del Programma Cantieri, *Misurare per decidere*, Rubettino Ed., 2006.

Rhodes, R.A.W., John Wanna, (2007) *The Limits to Public Value or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians*, *Australian Journal of Public Administration* 66(4): 406–421.

Rialp, A. (1998) *El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva*, ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

Rialp, A., Martínez, P. C., Rialp, J. (2005b) *El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas Participantes en un Consorcio de Exportación: un Estudio de Caso*, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, no 2, número especial, pp. 95-116.

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., Vaillant, Y. (2005a) *The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research*, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, no 2, pp. 133–171.

Rodney, M., Shirley-Ann, H., Christine C., (2005) *Performance management in the UK public sector*, International Journal of Public Sector Management, 18:3, 256-273.

Rondeau, K.V. & Wagar, T.H. (2001) *Impact of human resource management practices on nursing home performance*, Health Services Management Research, Vol. 14 No. 3, pp. 192-202.

Ross, F., Rink, E., Furne, A. (2000) *Integration or pragmatic coalition? An evaluation of nursing teams in primary care*, Journal of Interprofessional Care, Vol. 14 No. 3, pp. 259-67.

Rousseau, D.M., Greller, M.M. (1994) *Human resource practices: Administrative contract makers*, Human Resource Management, 33, 385–401.

Rowley T. (1997) *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*, Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp 887-911

Ruiz, J. I. (1996) Metodología de la investigación cualitativa, Universidad de Deusto, Bilbao.

Russell, J. S., Terborg, J. R., Powers, M. L. (1985) *Organizational performance and organizational level training and support*, Personnel Psychology, 38:849-863.

Saks, A. M. (1995) *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment*, Journal of Applied Psychology, 80, 211–225.

Salanova, M., Agut, S., Peiro, J.M. (2005) *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate*, Journal of Applied Psychology, Vol. 90 No. 6, pp. 1217-1227.

Samier, E., (2005) *Toward a Weberian Public Administration: The Infinite Web of History, Values, and Authority in Administrative Mentalities*, Halduskultuur 6: 60-94.

Sampieri, R.H., Collado, C.F., Lucio, P.B. (1991) Metodología de la investigación (Naucalpan de Juárez, McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.).

Sarabia, F. J. (1999) Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Ed. Pirámide, Madrid.

Sarker, A., (2005) *New Public Management, Service Provision and Non-Governmental Organizations in Bangladesh*, Public Organization Review, 5, 3, 249–71.

Savoie, D. J., (1998) *15 years of reform: what have we learned?*, in Peters, B.G. and Savoie, D.J. (Eds), *Taking stock: Assessing Public Sector Reform*, Canadian Centre for Management Development, McGill Queens University Press, Montreal, pp. 394-413.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C., Muldrow, T. W. (1979) *Impact of valid selection procedures on work-force productivity*, Journal of Applied Psychology, 64: 609-626.

Scott, J. (2000) *Social network analysis*, Handbook, London: Sage.

Shantz A., Kerstin A., Lilith A. (2016) *HRM in healthcare: the role of work engagement*, Personnel Review, Vol. 45 Iss 2 pp. 274 – 295.

Shantz, A., Alfes, K., Truss, C. (2012) *Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 25 No. 18, pp. 2529-2550.

Shortell, M.S., Marsteller, J.A., Lin, M. (2004) *The role of perceived team effectiveness in improving chronic illness care*, Medical Care, Vol. 42 No. 11, pp. 1040-1048.

Simons, R. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Slack N. (1991) *The Manufacturing advantage: achieving competitive manufacturing operations*, Mercury, London.

Smalarz, A. (2006) *Physician group cultural dimensions and quality performance indicators: not all is equal*, Health Care Manage. Rev., Vol. 31 No. 3, pp. 179-187.

Smith, A., Rupp, W. (2002) *Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view*, Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 3, pp. 250-61.

Snell, S., Dean, J. (1992) *Integrated Manufacturing Human Resource Management: A Human Capital Perspective*, Academy of Management Journal, 35: 467–504.

Sommers, L.S., Marton, K.I., Barbaccia, J.C., Randolph, J. (2000) *Physician, nurse, and social worker collaboration in primary care for chronically ill seniors*, Archives of Internal Medicine, Vol. 160 No. 12, pp. 1825-33.

Sousa de Vasconcellos e Sá, J.A., Hambrick, D.C., (1989) Key success factors: test of a general theory in the mature industrial-product sector. Strategic Management Journal 10, 367–382.

Spano, A., (2009) *Public Value Creation and Management Control Systems*, International Journal of Public Administration, 32, 3–4, 328 – 48.

Spendolini, M., (1992) The Benchmarking Book. Amacom, New York.

Stake, R. E. (2005) *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.

Stanton, P. (2002) *Managing the healthcare workforce: cost reduction or innovation*, Australian Health Review, 25: 4, 92–98.

Stoeker, R. (1991) Evaluating and Rethinking The Case Study. The Sociological Review, Vol. 39, n° 1, pp. 88-112.

Stoker, G., (2006) *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?* American Review of Public Administration 36(1): 41– 57.

Stringer, C., (2007) Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. Qualitative Research in Accounting & Management 4, 92–114.

Susan C. Eaton (2000) *Beyond ‘unloving care’: linking human resource management and patient care quality in nursing homes*, The International Journal of Human Resource Management, 11:3, 591-616.

Swee C. Goh, (2012) *Making performance measurement systems more effective in public sector organizations*, Measuring Business Excellence, Vol. 16 Iss 1 pp. 31 – 42.

Tannenbaum. S.I., Yukl, G. (1992) *Training and Development in Work Organizations*, Annual Review of Psychology. 43: 399-441.

Terpstra. D.E., Rozell, E.J. (1993) *The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance*, Personnel Psychology, 46: 27-48.



Thomas, P. (2007) *Why is performance-based accountability so popular in theory and difficult in practice?*, paper presented at the World Summit on Public Governance: Improving the Performance of the Public Sector, Taipei City.

Thompson Jr., A., Strickland III, A.J., (2003) *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. McGraw-Hill Higher Education, New York.

Thompson, C.A., Jahn, E.W., Kopelman, R.E., Prottas, D.J. (2004) *Perceived organisational family support: a longitudinal and multilevel analysis*, Journal of Managerial Issues, Vol. 16 No. 4, pp. 545-65.

Thompson. J.D. (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Tornow, W.W., Wiley, J.W. (1991) *Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences*, Human Resource Planning, Vol. 14 No. 2, pp. 105-11.

Torres, L., (2004) *Trajectories in Public Administration Reforms in European Continental Countries*, Australian Journal of Public Administration, 63, 3, 99–112.

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., Tripoli. A.M. (1992) *Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?*, Academy of Management Journal, 40: 1089-121.

Vaillant, Y., Urbano, D., Rialp, J., Rialp, A. (2006) Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 29, pp. 107-132.

Van de Pen, A. H., Poole, M. S. (1990) Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota Innovation Research Program, Organization Science, Vol. 1, pp. 315-335.

Van der Stede, W.A., Chow, C.W., Lin, T.W., (2006) *Strategy, Choice Performance Measures, and Performance*, Behavioral Research in Accounting 18, 185–205.

Van Thiel, S., Leeuw, F., (2002) *The performance paradox in the public sector*, Public Performance and Management Review, Vol. 25 No. 3, pp. 267-81.

Veld, M., Paauwe, J., Boselie, P. (2010) *HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level?*, Human Resource Management Journal, Vol. 20 No. 4, pp. 339-356.

Walker, R. (1983) La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos, in W. B. Dockrell & D. Hamilton, *Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa* (42-82). Madrid, Narcea.

Walters, M. (1995) *Performance Management Handbook*, Institute of Personnel and Development, London.

Wayne, S.J., Shore, M., Liden, R.C. (1997) *Perceived Organizational Support and Leader- Member Exchange: A Social Exchange Perspective*, Academy of Management Journal, 40: 82–111.

West, M. (2003) *Leadership clarity and team innovation in health care*, The Leadership Quarterly, Vol. 14 Nos 4/5, pp. 393-410.

West, M. A., Borrill, C.S., Dawson, J. F.; Brodbeck, F., Shapiro, D.A., Haward, B. (2013) *Leadership clarity and team innovation in health care*, In Leading for Innovation, The Leadership Quarterly. 2003 14(4):393-410.

West, M.A., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Waring, J. (2002) *The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 13 No. 8, pp. 1299-1310.

West, M.A., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Patterson, M. & Waring, J. (2001) *The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 13 No. 8, pp. 1299-310.

West, M.A., Dawson, J.F., Admasachew, L. & Topakas, A. (2011) *NHS staff management and health service quality: results from the NHS Staff Survey and related data*, available at: [www.dh.gov.uk/health/2011/08/nhs-staff-management/](http://www.dh.gov.uk/health/2011/08/nhs-staff-management/)

West, M.A., Guthrie, J.P., Dawson, J.F., Borrill, C.S. & Carter, M. (2006) *Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 27 No. 7, pp. 983-1002.

Wilenski, P., (1988) *Social Change as a Source of Competing Values in Public Administration*, Australian Journal of Public Administration, XLVII, 3, 213–22.

Williams, I., H. Shearer, (2011) *Appraising public values: past, present and futures*, Public Administration Vol. 89, No. 4.

Wilson, E. J., Vlosky, R. P. (1997) Partnering Relationship Activities: Building Theory From Case Study Research, *Journal of Business Research*, Vol. 39, no 1, pp. 59-70.

Wisniewski, M., Stewart, D. (2004) *Performance measurement for stakeholders: the case of Scottish local authorities*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol, 17, No. 3, pp. 222-33.

Wolf, Patrick J. (1993) *A cause survey of bureaucratic effectiveness in U.S. cabinet agencies: Preliminary results*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 3 (2): 161-81.

Woods, S., De Menezes, L. (1998) *High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers Manpower and Skills Practices Survey*, *Human Relations*, 51: 485–515.

Woodward. J. (1958) *Management and Technology*. London: Her Majesty's Stationery Office.

Wright. P.M., McMahan, G.C. (1992) *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, *Journal of Management*, 18: 295-320.

Yacuzzi, E. (2005) *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*, *Inomics*, 1: 296-306.

Yang, K. (2008) *Examining perceived honest performance reporting by public organizations: bureaucratic politics and organizational practice*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No. 1, pp. 81-105.

Yin R. K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*, 3rd ed. SAGE Publications.

Yin R. K. (2014) *Case Study Research. Design and Methods*, 5th ed. SAGE Publications.

Yin, R. (1981) *The case study crisis: Some answers*, *Administrative Science Quarterly*, 6 (1), 58-65.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Yin, R. K. (1989) *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications, London.

Yin, R. K. (1993) *Applications of case study research*, Sage Publications, London.

Yin, R. K. (1998) *The Abridged Version of Case Study Research*, in Bickman, L. e Rog, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.

Youndt. M.A., Snell, S.A., Dean. J.W. & Lepak, DP. (1996) *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, *Academy of Management Journal*, 39: 836-66.